

**RELAÇÃO AGÊNCIA E ESTRUTURA EM  
REDES COLABORATIVAS: UMA ANÁLISE DO  
CONSÓRCIO BRASILEIRO DE PESQUISA E  
DESENVOLVIMENTO DO CAFÉ**

**UAJARÁ PESSOA ARAÚJO**

**2008**

**UAJARÁ PESSOA ARAÚJO**

**RELAÇÃO AGÊNCIA E ESTRUTURA EM REDES COLABORATIVAS:  
UMA ANÁLISE DO CONSÓRCIO BRASILEIRO DE PESQUISA E  
DESENVOLVIMENTO DO CAFÉ**

Tese apresentada à Universidade Federal de Lavras,  
como parte das exigências do Programa de Pós-  
Graduação em Administração, área de concentração  
Organizações, Estratégias e Gestão, para a obtenção  
do título de “Doutor”.

**Orientador**

**Prof. Dr. Luiz Marcelo Antonialli**

**LAVRAS  
MINAS GERAIS - BRASIL  
2008**

**Ficha Catalográfica Preparada pela Divisão de Processos Técnicos da  
Biblioteca Central da UFLA**

Araújo, Uajará Pessoa.

Relação agência e estrutura em redes colaborativas: uma análise do consórcio brasileiro de pesquisa e desenvolvimento do café / Uajará Pessoa Araújo. – Lavras : UFLA, 2008.

268 p. : il.

Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Lavras, 2008.

Orientador: Luiz Marcelo Antonialli

Bibliografia.

1. Redes sociais. 2. Capital social. 3. Agência. 4. Redes colaborativas. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD – 302.23

**UAJARÁ PESSOA ARAÚJO**

**RELAÇÃO AGÊNCIA E ESTRUTURA EM REDES COLABORATIVAS:  
UMA ANÁLISE DO CONSÓRCIO BRASILEIRO DE PESQUISA E  
DESENVOLVIMENTO DO CAFÉ**

Tese apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração Organizações, Estratégias e Gestão, para a obtenção do título de “Doutor”.

Aprovada em 14 de novembro de 2008

Prof. Dr. Antônio Carlos Santos	UFLA
Prof. Dr. Mozar José de Brito	UFLA
Prof. Dr. Hernani Mota de Lima	UFOP
Prof. Dra. Patrícia Almeida Ashley	UFSJ

Prof. Dr. Luiz Marcelo Antonialli  
UFLA  
(Orientador)

LAVRAS  
MINAS GERAIS - BRASIL

Dedico este trabalho a Ubiratan, pais, tios e avós. Também a Beth.

## **AGRADECIMENTOS**

Meus sinceros agradecimentos aos pesquisadores do CBP&D/Café e à sua equipe administrativa; aos colegas e professores do DAE/UFLA, em especial, ao meu orientador e ao CEFET/MG, que me liberou para o doutorado.

“Caminante, son tus huellas el camino y nada más; Caminante, no hay camino, se hace camino al andar. Al andar se hace el camino, y al volver la vista atrás se ve la senda que nunca se ha de volver a pisar. Caminante no hay camino sino estelas en la mar.”<sup>1</sup>

“Os homens fazem a sua própria história, mas não fazem como querem; não fazem sob circunstâncias de sua escolha...”<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Caminhante, são teus rastros o caminho, e nada mais; caminhante, não há caminho, faz-se caminho ao andar. Ao andar faz-se o caminho, e ao olhar-se para trás vê-se a senda que jamais se há-de voltar a pisar. Caminhante, não há caminho, somente sulcos no mar (Machado, 1973, p.158).

<sup>2</sup> MARX, K. O 18 Brumário de Luís Napoleão.

## SUMÁRIO

	<b>Página</b>
LISTA DE ABREVIATURAS .....	i
RESUMO .....	ii
ABSTRACT .....	iii
1 INTRODUÇÃO .....	1
1.1 Problema de pesquisa .....	4
1.2 Objetivos da pesquisa .....	4
1.2.1 Objetivo geral .....	4
1.2.2 Objetivos específicos e correlatos .....	5
1.3 Justificativas da pesquisa .....	5
1.4 Contextualização do tema: redes colaborativas .....	6
1.5 Descrição da tese e da pesquisa .....	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	18
2.1 Contribuição da Teoria da Estruturação .....	23
2.2 Contribuição do neo-institucionalismo .....	28
2.3 Contribuição da teoria de Capital Social .....	33
2.3.1 Capital Cultural de Bourdieu .....	34
2.3.2 Capital em vazios estruturais, de Burt .....	38
2.3.3 Capital Social de Coleman .....	40
2.3.4 Bourdieu, Burt e Coleman .....	41
3 MODELO PERCEPTIVO, PROPOSIÇÕES E HIPÓTESE DE PESQUISA .....	42
3.1 Definições de conceitos .....	43
3.1.1 Percepção .....	43
3.1.2 Rede, estrutura, posição, localização e recursos .....	45
3.1.3 Agência .....	47
3.1.4 Capital e Capital Social .....	48
3.2 Proposições teóricas elementares .....	49
3.3 Representação do Modelo Perceptivo .....	50
4 CAMPO EMPÍRICO PARA A APLICAÇÃO DO MODELO .....	55
4.1 Pesquisa científica no Brasil .....	56
4.2 Redes colaborativas no Brasil .....	60
4.3 Consórcio Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento do Café .....	63

4.3.1 Criação do Consórcio .....	63
4.3.2 Estrutura do Consórcio .....	66
4.3.3 Fluxo da pesquisa sob a égide do Consórcio .....	69
4.3.4 Aplicação de recursos sob a égide do Consórcio .....	71
5 METODOLOGIA E DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	73
5.1 Configuração do espaço metodológico .....	74
5.2. Delineamento da pesquisa .....	76
5.2.1 Objeto de estudo .....	78
5.2.2 Coleta de dados .....	78
5.2.3 Estratégia de análise e interpretação dos dados .....	79
5.3 Tratamento das entrevistas .....	80
5.3.1 Significado das entrevistas: já que você quer ouvir.....	80
5.3.2 Prática nas entrevistas .....	86
5.3.3 Opções de análise das entrevistas .....	94
5.4 Tratamento dos dados quantitativos .....	99
5.4.1 Dados sociométricos da rede .....	99
5.4.2 Questionário e sua aplicação .....	100
5.4.3 Tratamento dos dados do questionário .....	102
5.4.4 Apuração das parcelas do Capital Social .....	103
5.4.5 Montagem do Banco de Dados .....	104
6 RESULTADOS E ANÁLISE .....	106
6.1 Evidências das entrevistas .....	107
6.1.1 Mosaico de imagens do Consórcio .....	109
6.1.2 Matriz de imagens do Consórcio .....	173
6.2 Evidências obtidas a partir das análises quantitativas .....	197
6.2.1 Constituintes do Capital Social e verbas de pesquisa .....	197
6.2.2 O Consórcio na visão de seus pesquisadores .....	199
6.2.3 Condicionantes da “visão” dos pesquisadores .....	205
6.3 Padrões e regularidades presentes no arranjo .....	207
6.4 Agência na rede de pesquisadores de café .....	214
7 CONCLUSÕES E ANÁLISE CRÍTICA .....	221
7.1 Conclusões .....	221
7.2 Análise crítica da pesquisa .....	227
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	232

APÊNDICE A – Protocolo de trabalho .....	242
APÊNDICE B – Aplicação de recursos do Consórcio, 1997-2006 ..	244
APÊNDICE C – Roteiro final das entrevistas .....	246
APÊNDICE D – Categoria “Político” .....	247
APÊNDICE E – Categoria “Coordenação da EMBRAPA” .....	253
APÊNDICE F – Correlação entre Visão e Afirmação .....	268

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIC	Associação Brasileira da Indústria de Café
ABICS	Associação Brasileira da Indústria de Café Solúvel
CBP&D/Café	Consórcio Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento do Café
CDPC	Conselho Deliberativo da Política do Café
Cecafé	Conselho dos Exportadores de Café do Brasil
CNA	Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil
CNC	Conselho Nacional do Café
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CTP	Comissão Técnica do Programa (PNP&D/Café)
Embrapa	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
FNDCT	Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
Funcafé	Fundo de Defesa da Economia Cafeeira
ISI	Institute for Scientific Information
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (ex-MAA)
MCT	Ministério da Ciência e da Tecnologia
MICT	Ministério da Indústria, Comércio e Turismo
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
PADCT	Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico
PNP&D/Café	Programa Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento do Café
Recope	Programa de Desenvolvimento das Engenharias
SEG	Sistema Embrapa de Gestão
SNPA	Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária

## RESUMO

ARAÚJO, Uajará Pessoa. **Relação agência e estrutura em redes colaborativas**: uma análise do Consórcio Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento do Café. Lavras: UFLA, 2008. 268p. (Tese - Doutorado em Administração)<sup>3</sup>.

Esta investigação foi realizada com o objetivo de expor a relação entre a agência e a estrutura dentro de uma rede colaborativa de pesquisa, específica e relevante, o Consórcio Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento do Café, há dez anos produzindo ciência no país. Para tanto, foi utilizado um modelo teórico-metodológico, desenvolvido a propósito. O modelo confere preponderância à percepção dos sujeitos, à medida que eleva a percepção dos agentes em relação à sua posição/localização estrutural, aos recursos disponíveis na rede e à dinâmica de apropriação de recursos da rede, fator condicionante da mobilização desses recursos e, conseqüentemente, da realização do Capital Social e de novos investimentos. Essa percepção seria, por sua vez, também parcialmente, condicionada pela estrutura, o que configuraria o caráter dual da relação estrutura-agente. Ainda que outros pesquisadores já tenham identificado essa dualidade, acredita-se que o modelo constitui um avanço ao atribuir a devida relevância a uma variável até então negligenciada: a percepção do agente. Para testar o modelo, recorreu-se: (1) à observação participante em três encontros – simpósio, congresso e fórum – do Consórcio; (2) à análise de conteúdo de 39 entrevistas com pesquisadores centrais de entidades centrais da rede, (3) à análise sociométrica de co-autoria de uma amostra 1.857 artigos técnicos, retratando a pesquisa do café no Brasil ao longo de 20 anos; (4) a análise sociométrica da escolha preferencial entre pesquisadores do café; (5) a análise documental de atas, publicações e material de divulgação; (6) a análise multivariada de um banco de dados que incluiu dados referentes a 889 subprojetos executados pelo Consórcio e as respostas de 236 questionários submetidos aos responsáveis pelos subprojetos. Avalia-se, com o apoio do conjunto de evidências, que o modelo sobreviveu ao teste de campo: foram encontradas indicações no sentido de que uma preocupação proposital com a percepção do agente teria facultado de ensejar maior poder explicativo aos trabalhos de rede, e em especial, a aqueles de natureza mais quantitativa, em que a agência tem menor chance de se fazer presente. Além disso, a investigação revelou os padrões e regularidades incidentes sobre os pesquisadores objeto do estudo, bem como as lógicas de suas parcerias – o que pode vir a se constituir em uma contribuição para o entendimento da cooperação entre cientistas no Brasil.

---

<sup>3</sup> Orientador: Prof. Dr. Luiz Marcelo Antonialli – UFLA.

## ABSTRACT

ARAÚJO, Uajará Pessoa. **Relationship of agency and structure in collaborative networks**: an analysis of the Consórcio Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento do Café. Lavras: UFLA, 2008, 268p. (Thesis, Doctorate Program in Administration)<sup>4</sup>.

This research aimed to explain the relationship between the agency and structure within a specific and relevant collaborative research network, the Brazilian Consortium for Coffee Research and Development, which for ten years has been producing science in the country. To that aim, a theoretical and methodological model was developed and deployed. The model gives precedence to the perception of the subject, as the model heightens the perception of the agents of its structural position/location, of the network resources available and of the dynamics of the network resource appropriation as a conditioning factor of mobilization of those resources and consequently the realization of the Social Capital and new investments. This perception would be, in turn, also partly influenced by the structure, which would configure the dual nature of the structure-agent relationship. While other researchers have already identified this duality, it is believed that the model is built on a breakthrough by attaching due importance to a variable hitherto neglected: the perception of the agent. To test the model, the following were used: (1) the participant observation in three meetings - symposium, congress and forum - of the Consortium, (2) the content analysis of 39 interviews with researchers from the central core of the network, (3) the sociometric analysis of co-authorship of a sample of 1,857 technical papers featuring the research of coffee in Brazil over 20 years, (4) the sociometric analysis of preferred choice among researchers of coffee, (5) documentary analysis of the minutes, publications and divulgation material, (6) multivariate analysis of a database that included data on 889 subprojects implemented by the Consortium and the responses to 236 questionnaires submitted to those responsible for subprojects. It is acceptable to assert, supported by all the evidence, that the model survived the field test: indications were found in the sense that a purposeful concern about the agent perception would have power to grant more explanatory power for analyses on the network, and in particular, to those of a more quantitative nature, where the agency has less chance of making itself present. In addition, this study revealed the patterns and regularities incident on the researchers, and the logic of their partnership - which may prove to be a contribution to the understanding of cooperation between scientists in Brazil.

---

<sup>4</sup> Guidance: Prof. Dr. Luiz Marcelo Antonialli – UFLA.

## 1 INTRODUÇÃO

Redes colaborativas de pesquisa resultam de esforços, com grau variável de dirigismo, em fomentar a colaboração entre os pesquisadores, entre as entidades de pesquisa e entre essas e a indústria. Admite-se, eventualmente, de forma acrítica, uma relação direta entre colaboração e resultados, tanto na criação, ou invenção, quanto na exploração do conhecimento (Katz & Martin, 1997). Uma segunda relação, ligando invenção, inovação e competitividade (Schumpeter, 1961), pode ser adicionada à equação, complementada pelas evidências da ineficiência, tanto da hierarquia quando do mercado para a gestão do conjunto dinâmico de competências requeridas para fazer face aos desafios da contemporaneidade. Fato ou crença, ou até por mero isomorfismo (Dimaggio & Powell, 1991, 2004; Dimaggio, 1995; Hall & Taylor, 1996; Scott, 2000), o resultado é a crescente difusão das redes colaborativas em diversos setores da ciência, mormente aquele aplicado e de alta tecnologia.

Tipicamente, estudos sobre redes colaborativas e de outras espécies colocam em evidência o papel da estrutura e das instituições, buscando correlacioná-las com o desempenho do arranjo. Assim é que a inovação e a aprendizagem passaram a ser tomadas como determinadas por características de redes, de atores na rede e das ligações entre atores: densidade, laços fortes e fracos, laços diretos e indiretos, pontes, vazios estruturais, centralização e outras características estruturais. Tanto que, para Buskens & Yamaguchi (1999), a eficiência (o tempo requerido) para a difusão de informações é dependente da centralidade, do número de pontes, da densidade e de outras medidas de rede, enquanto para Ahuja (2000), a colaboração entre firmas beneficia os parceiros pelo compartilhamento de recursos.

Esses benefícios seriam dependentes do número de laços diretos e indiretos e da presença de vazios estruturais. Nisso há coincidência com Hansen

(1999): laços interdepartamentais fracos ajudam as equipes de desenvolvimento de projetos a encontrar conhecimento útil em outras unidades, mas impedem a transferência de conhecimento complexo, que tendem a requerer laços fortes entre as partes para ser transferido. Em oposição, está Yli-Renko (2001), que também se deparou com uma correlação positiva entre vínculos de rede e interação social com a aquisição de conhecimento e, por sua vez, com a inovação, mas não restrita a ligações fortes. Já Landry et al. (2001) constataram que o grau de inovação radical é maior com o aumento do capital relacional. Balestro (2006) cita outros exemplos encontrados na literatura, apontando que uma rede muito coesa e com um pequeno número de contatos pode ter a sua capacidade de adaptação comprometida; empresas obtêm vantagens de redes quando essa é formada de agentes com conhecimento diversificado; mudanças estruturais da rede afetam o Capital Social, com efeito sobre a exploração e a melhor utilização do conhecimento e redes densas fornecem melhores resultados para a criação do conhecimento do que redes esparsas.

Evidencia-se a primazia acentuada da estrutura (rede) sobre o resultado (inovação, aprendizagem), guiando-se por um determinismo causal; em detrimento de aspectos ligados à conduta estratégica dos atores envolvidos (agência) ou de seus atributos pessoais. No entanto, o debate entre agência e estrutura está longe de ser resolvido, dado o seu caráter dual (Giddens, 1989): a existência de uma supõe a atuação da outra. É precisamente o caráter dual da agência e da estrutura que se busca trabalhar nessa investigação centrada em uma rede específica: o Consórcio Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento do Café (CBP&D/Café).

Tal Consórcio foi escolhido como objeto de tese, devido a uma série de premissas: (1) o café é uma fonte de renda e de divisas significativa para o país; (2) a pesquisa brasileira em café é de primeira linha; (3) o Consórcio é um arranjo inovador dentro da pesquisa nacional, com centenas de pesquisadores e

dezenas de entidades associadas; (4) o Consórcio existe há dez anos, já tendo tido oportunidade de desenvolver-se em uma estrutura inteligível, lastreada em registros e documentação, na maior parte acessível à pesquisa; (5) a sua estrutura de caráter misto, social e burocrático a distingue de outros empreendimentos; (6) o arranjo é tido como modelo que pode vir a ser seguido em outras iniciativas públicas; (7) é necessário entender e aperfeiçoar o Consórcio, para extrair o máximo dessa iniciativa, construída com recursos públicos e escassos e (8) o Consórcio não foi até então escrutinado com a profundidade requerida. Daí, postula-se que uma pesquisa sobre o Consórcio atenderia aos requisitos de relevância, pertinência, adequação, atualidade e oportunidade.

Para revelar esse objeto, foi necessário o desenvolvimento de um modelo teórico-metodológico, fundado na teoria dualística estrutura-ação de Giddens (1989), trabalhada por Sewell (1992), transformada em modelo de Capital Social por Lin (1999, 2004), e que sofreu uma adaptação para captar a variável considerada central para a presente pesquisa. Como a estrutura seria constituída pela rede e pelos padrões de interação, justifica-se a preocupação com a sociometria (para um olhar objetivo sobre as redes) e o institucionalismo (para uma compreensão da legitimidade conferida pela observância de regras socialmente instituídas), dentro do arcabouço do Capital Social. Contudo, a ênfase é concedida à Teoria da Estruturação.

Este trabalho não tem uma pretensão unificadora entre as várias teorias que lidam com redes – e é até mesmo descrente de sua possibilidade e de sua utilidade. Circunscreve-se a, partindo de uma preocupação legítima (revelar a agência contida nas redes colaborativas), buscar sua fundamentação naquelas abordagens que julga mais indicadas, de forma a construir uma proposição teórica que dê continuidade ao conhecimento acumulado, ao mesmo tempo em que dá destaque (inova) ao trazer, como central ao seu modelo, uma variável omitida ou desvalorizada. Admite-se, portanto, e a priori, que o resultado da

pesquisa será enviesado pela escolha do caminho a percorrer – outro seria se tivesse sido escolhida uma fundamentação teórica alternativa.

Outra ressalva é que, por conveniência e escopo, serão destacados das abordagens selecionadas apenas aqueles pontos essenciais mais relacionados ao problema de pesquisa, constituindo-se em mais uma limitação do trabalho, bem como optando-se por não remontar essas teorias às suas origens (o que remeteria a Comte, Parsons, Pareto, Weber, Marx e Durkheim), o que alongaria em demasia a hierarquia de referências.

## **1.1 Problema de pesquisa**

O foco desta investigação é centrado na análise da relação agente-estrutura contida nas redes colaborativas de pesquisa no geral e no Consórcio Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento do Café (CBP&D/Café) em particular. As redes são vistas, objetivamente, como uma estrutura conectando nós. Em uma rede de pessoas, os nós são ativos: são condicionados, mas também condicionam a estrutura, dotados que estão de **agência** – o poder de agir diferente.

Apresenta-se, assim, o problema de pesquisa com o seguinte enunciado: como se dá a relação agente-estrutura sob a égide do CBP&D/Café?

Dentro dessa questão chave, indaga-se como os pesquisadores avaliam (percebem) a sua posição na rede, traçam e implementam estratégias, medem resultados e tentam interferir com a estrutura que, ao mesmo tempo, facilita recursos e impõe restrições.

## **1.2 Objetivos da pesquisa**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Revelar a relação entre a agência e a estrutura dentro do Consórcio Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento do Café (CBP&D/Café).

### **1.2.2 Objetivos específicos e correlatos**

- a. Desenvolver um modelo teórico-metodológico capaz de dar a conhecer a relação agente-estrutura em redes colaborativas de pesquisa.
- b. Testar a validade do modelo, tomando como campo de observação o CBP&D/Café.
- c. Inferir as implicações da atuação da agência e da estrutura sobre a rede de pesquisadores de café.

Dessa forma, espera-se contribuir para o entendimento da dinâmica de um consórcio de pesquisa, até então, único no ambiente de pesquisa do Brasil.

Assim, caso tais objetivos sejam satisfeitos, espera-se ver respondida a questão de pesquisa e, em conseqüência, contribuir para o entendimento das redes colaborativas em geral e do Consórcio, em particular. Adicionalmente, validado o modelo, ele estaria disponível aos interessados como ferramenta analítica aplicável às redes.

### **1.3 Justificativas da pesquisa**

A justificativa do estudo se dá à medida que as redes colaborativas assumem mais espaço no cenário brasileiro de pesquisa. A compreensão dos fenômenos sociais sob tal arranjo de governança passa a ser um imperativo não atendido satisfatoriamente quando se relega à ação humana um papel secundário frente à estrutura, tal como contumaz em estudos que tratam de redes. Entender o papel da agência seria tanto uma questão acadêmica como também uma oportunidade para aperfeiçoar a gestão de redes colaborativas, com impacto potencial em sua eficiência em desenvolver tecnologias e criar conhecimento, que são as razões finalísticas da cooperação entre pesquisadores e suas entidades.

Ainda que o esforço de pesquisa no Brasil, medido pela alocação de recursos para financiamento da pesquisa científica e tecnológica, tenha se mantido em um patamar comparativamente baixo, ele tem mostrado resultados significativos em algumas áreas, nas quais o país assume papel de ponta, como na pesquisa agrícola – mormente no agronegócio do café. Nesse aspecto, o Consórcio pode ser considerado como participante desse processo.

Daí, a conveniência de a pesquisa vir ao encontro de uma expectativa razoável de ser o modelo do Consórcio uma alternativa atrativa para outras iniciativas governamentais, como, por exemplo, no caso do desenvolvimento da indústria do álcool etílico ou em pesquisas relacionadas ao aquecimento global. Um melhor conhecimento do Consórcio pode ter implicações para além de suas fronteiras.

#### **1.4 Contextualização do tema redes colaborativas**

Para efeito deste trabalho, rede colaborativa de pesquisa é tida como uma espécie distinta de rede, caracterizada pela presença de entes e de financiamento públicos e por seu foco na criação e na transferência de tecnologia. Essa definição é mais limitante que outras (Sebátian, 1999), que a estendem também às iniciativas de cunho essencialmente privado.

Dado o objeto sujeito a esta investigação e ao ambiente de pesquisa no Brasil, a limitação parece aceitável e mais aplicável. Dentro desse escopo, as redes colaborativas seriam caracterizadas como predominantemente acadêmicas e sujeitas à regulação informal (em oposição à natureza contratual típica em arranjos privados). Essas informalidades a remete ao eixo das redes sociais que há muito vêm sendo estudadas empiricamente, à medida que se reconhece que os padrões da interação humana e as estruturas formadas têm implicações na propagação de inovações e, mesmo, de rumores, de moda e até de doenças infecto-contagiosas (Newman, 2001).

Como tem motivação científica e são submetidas ao imperativo de divulgação de seus resultados por meio de artigos em periódicos especializados, as redes colaborativas são tomadas como objeto de estudo da bibliometria (ou científicometria)<sup>5</sup>, utilizada para estudar a evolução de campos do saber e apropriadas em estudos sobre a sociologia da ciência, sobre gestão de P&D e sobre políticas públicas de P&D (Schoepflin & Glänzel, 2001). O material de partida dessas pesquisas são as co-autorias e as cadeias de citação em revistas e em bancos de dados bibliográficos que cubram o campo e o espaço temporal em investigação. Esses dados servem como indicação de colaboração<sup>6</sup> de forma verificável, estável ao longo do tempo. E, como essas informações são públicas e disponíveis, de acesso relativamente fácil (Katz & Martin, 1997) e, como cada vez mais existem ferramentas disponíveis para lidar com essa massa geralmente grande de dados (Barabási et al., 2002), está aberta uma janela de oportunidade para a pesquisa, atrativa na medida em que as redes colaborativas tornam-se um padrão difundido em política pública de P&D.

Na literatura internacional, as redes colaborativas podem tomar a forma de centros de pesquisas (*research centers*), derivados de programas de pesquisas. Como tal, foram motivo de análise os centros ligados ao *National Cooperative Program in Infertility Research* (NCPIR) (Corley et al., 2006; Youtie et al., 2006) ou centros de pesquisas focados em biotecnologia e ligados ao *National Science Foundation (NSF) Engineering Research Centers Program* (Boardman, 2008). Podem remontar a uma “aliança” para o desenvolvimento de um artefato, tal como em Porac et al. (2004), que estudaram duas equipes que participaram de um programa para desenvolver novos modelos computacionais e

---

<sup>5</sup> Adaptação de “bibliometric” e “scientometric”.

<sup>6</sup> Existem algumas questões relativas ao uso de co-autoria como indicação de colaboração. Bozeman & Corley (2004) indicam algumas evidências de que autores foram citados por razão meramente social; outras vezes alguém é posto como autor somente por ter cedido material para ensaio e, de lado oposto, alguém que deu uma contribuição chave não é incluído; e é cada vez mais comum fazer colegas “co-autores honoráveis”.

novas tecnologias de visualização. Podem, ainda, ter um caráter mais difuso, como aferido em redes de co-autorias em matemática e neurociência (Barabási et al., 2002).

A título de exemplo, é possível ainda indicar o trabalho de Moody (2004), que estudou a tipologia da estrutura de co-autoria americana em sociologia, enquanto Chen et al. (2008) examinaram os impactos do Capital Social na criatividade de time de P&D, utilizando uma amostra de 54 projetos de alta tecnologia, em Taiwan. No Brasil, Parreiras et al. (2006) pretendem montar um banco de dados sobre a rede de pesquisa em ciência da informação. Aguiar (2003) estudou a percepção de pesquisadores imersos em redes de pesquisa em Minas Gerais, quanto à motivação, dinâmica e consecução de objetivos em trabalhos cooperados. Braga et al. (2008) utilizaram os anais do Enanpad para estudar a formação de padrões nas estruturas de disseminação do conhecimento acadêmico na área de administração da informação.

As pesquisas sobre redes colaborativas freqüentemente recorrem a modelos matemáticos sofisticados e à análise estatística, como em Landry & Amara (1998), Newman (2001, 2004), Barabási et al. (2002), Guimerà et al. (2005), Rigby & Edler (2005), Parreiras et al. (2006) e Tomassini & Luthi (2007), buscando evidenciar a dinâmica e a estrutura das redes colaborativas, apurar conseqüências em termos de produtividade (em que é possível testar a lei de Lotka: a produção dos pesquisadores em uma rede segue uma distribuição em acordo com a lei de “potência”<sup>7</sup>), medir impacto científico (por meio de indicadores como volume de citação), revelar padrões de colaboração ao longo do tempo (o número de parceiros de cada elemento da rede obedece à lei de

---

<sup>7</sup> Dize-se que um evento  $z$  segue a lei da potência (power law) quando a sua probabilidade  $P(z)$  é da forma:  $P(z) \sim z^{-t}$ , em que  $t$  é uma constante. Nesse caso, um histograma de freqüência, construído em escala bi-logarítmica, produz uma linha reta. No caso de redes colaborativas, a distribuição dos graus dos pesquisadores obedeceria à lei da potência (com um ajuste exponencial), caracterizando-se como scale-free network (Barabási et al., 2002; Newman, 2001, 2004).

“potência”, por exemplo) e correlacionar colaboração com qualidade da pesquisa.

Esse tipo de estudo tem comprovado que: (1) um pequeno número de cientistas responde por uma grande parcela de artigos; (2) um pequeno número de pesquisadores tem um grande número de parceiros, enquanto a maioria tem um número significativamente menor; (3) normalmente, é pequena a distância média entre os pesquisadores, medida pelo número de ligações necessárias para ir de um ponto a outro da rede, geralmente em torno de seis – respeitando o que é conhecido como a hipótese do mundo pequeno<sup>8</sup> – o que redundava em facilidade para disseminação de informações; (4) o menor caminho entre dois pontos, normalmente, passa por alguns poucos pesquisadores “mais bem” conectados; (5) a maior parte dos pesquisadores está, de alguma forma, conectada entre si; (6) as redes colaborativas são altamente conectadas e não correm riscos imediatos de fragmentação e (7) as redes são distintas, dependendo do campo – em biotecnologia, grandes grupos de muitos pesquisadores, em oposição à matemática, área cujos trabalhos são mais individuais e os pesquisadores têm poucos parceiros (Newman, 2001, 2004).

Outra característica que atrai a atenção sobre redes colaborativas é a sua inerente dinâmica: novos entrantes e novas ligações, mesmo entre os entes antigos, estão constantemente reconfigurando o arranjo. Mais ainda, a distância média<sup>9</sup> entre os pesquisadores diminui, mesmo com o aumento do número de

---

<sup>8</sup> Hipótese desenvolvida por Milgram (1967): a maior parte de pares de pessoas em uma população pode ser conectada por meio de uma pequena cadeia de conhecidos intermediários, mesmo quando o tamanho da população é significativo. Testando essa hipótese, Newman (2001) encontrou forte correlação para a relação: em uma rede colaborativa de pesquisa de tamanho  $N$  (número de pesquisadores), com um dado número médio de colaboradores  $z$ , a distância média vértice a vértice ( $d$ ) varia com o logaritmo de  $N$  tal que  $d = \log N / \log z$ .

<sup>9</sup> Distância média: média do número mínimo de ligações necessárias para ligar cada vértice aos outros pontos da rede.

pesquisadores; o grau médio<sup>10</sup> aumenta, o tamanho relativo do maior agrupamento aumenta e os novos entes e mesmo aqueles que já estavam na rede procuram ligações como os pesquisadores mais conectados (*preferential attachment*). Assim, a maioria dos indicadores de rede é variável em função do tempo: a rede não se configura em um estado estável (Barabási et al., 2002).

É recorrente, em estudos sobre redes colaborativas de pesquisa, ligar esse modelo de governança à crença de que os centros de pesquisas e universidades são repositórios de conhecimentos e capacidades insuficientemente explorados (Aguiar, 2003). Uma maior eficiência seria obtida mediante a indução de ligações por meio (1) do estabelecimento de políticas públicas que freqüentemente são substanciadas nas exigências de multiinstitucionalidade e de transdisciplinaridade para os financiamentos (Katz & Martin, 1997; Landry & Amara, 1998; Rigby & Edler, 2005; Brady & Brennan, 2006; Corley et al., 2006)<sup>11</sup>, visando provocar esse efeito desejado; em paralelo, (2) do desenvolvimento de métodos de gerenciamento eficazes e específicos às essas redes<sup>12</sup>.

Daí, Agranoff & Macguire (2001) postularem que o principal desafio das pesquisas em administração pública seria entender como conhecimento, problemas e tecnologias são identificados, trabalhados e resolvidos pelas redes. Esses autores voltaram-se à questão de gerenciamento das redes colaborativas, apontando algumas “metaquestões” presentes no campo, como: natureza do gerenciamento, processo de colaboração em grupo, flexibilidade das redes, auto-responsabilidade, fatores de coesão (confiança, propósito comum e dependência

---

<sup>10</sup> Grau médio: média de número de vértices que são ligados diretamente a cada um dos vértices da rede.

<sup>11</sup> Tais exigências já estavam presentes nos EUA desde a década de 1980. Para Brady & Brennan (2006, p.69): “no ambiente contemporâneo de fomento, o requisito de rede está se tornando constante; verbas para pesquisas estão sendo alocadas em redes ao invés de em indivíduos”.

mútua) das redes, poder e seu efeito na resolução de problema e resultados do gerenciamento. Partem do princípio de que as capacidades gerenciais requeridas pela rede são distintas daquelas aplicadas às organizações individuais (arranjo hierárquico), desde a **fase de ativação**: seria essencial à rede identificar os parceiros imprescindíveis e os “stakeholders”, bem como as habilidades, os conhecimentos, os recursos e os interesses desses agentes<sup>13</sup> e (2) criar uma estrutura capaz de integrar todo o conjunto.

Vencida a etapa de ativação, é necessário configurar as regras, consolidar os valores, bem como harmonizar as percepções dos participantes, com o fito de criar e celebrar uma visão e um arranjo de objetivos compartilhados, tão mais complicado quanto maior for a dissimilaridade entre os membros da rede, uma vez que o resultado da rede derivaria da interação das estratégias de todos os envolvidos. De tal forma que se requer dos gestores da rede: facilitar e estimular as interações; reduzir a complexidade e as incertezas promovendo a troca de informação; administrar os incentivos à colaboração; assegurar uma distribuição apropriada de papéis e posições; mobilizar apoios e estimular as ligações e a comunicação entre os parceiros. Em suma, diminuir os custos das transações, onde não se têm os meios da coordenação hierárquica e o mercado não se apresenta como melhor solução, o que implicaria em gestão baseada em informações e no desenvolvimento de um tipo de Capital Social definido como estoque criado quando um grupo de organizações desenvolve a habilidade de trabalhar juntas ou, mais especificamente, resolver problemas em conjunto.

---

<sup>12</sup> A criação, o gerenciamento e a extinção de redes privadas são endereçados sob a ótica de maximização de resultados de seus participantes, enquanto na rede colaborativa de pesquisa, pelo menos em tese, o interesse da sociedade é priorizado.

<sup>13</sup> Boardman & Corley (2008) acrescentam, entre esses ativos, as ligações sociais dos pesquisadores.

O que já seria complexo é, ainda, afetado pelo status institucional gozado pela ciência, com mecanismos de regulação e normas que favorecem a autonomia, mesmo frente à sociedade (Merton, 1979), circunscrevendo o pesquisador no campo da independência em detrimento da interdependência, cara aos arranjos em rede.

Pelo menos parte da tarefa é facilitada na medida em que cientistas participantes de redes de uma mesma disciplina tendem a compartilhar idéias, usar técnicas semelhantes e se influenciar mutuamente. À medida que cientistas trocam idéias com seus pares e colaboradores sobre problemas, sobre métodos e sobre regras para analisar as evidências de pesquisas, se pode esperar algum consenso, pelo menos em redes coesas. Ainda mais se o campo de pesquisa é limitado a um único paradigma, a evolução do conhecimento se dá dentro da continuidade e há um conjunto de cientistas “estrelas” tomados como referência, que atraem um número desproporcional de colaboradores e atenção da rede, como referência, que atraem um número desproporcional de colaboradores e atenção da rede, conseguem capturar um volume desigual de recursos, são centrais na rede e, por isso, capazes de difundir suas idéias na comunidade, valendo-se do fato de que pessoas buscam trabalhar em colaboração com pesquisadores de maior status, em um processo de auto-alimentação (Moody, 2004).

Outro aspecto proeminente no trato dessas redes é endereçar a questão da colaboração em si. Nas pesquisas sobre redes colaborativas, colaboração, geralmente, é inferida por meio de co-autoria: publicar juntos é o resultado de trabalharem juntos – ainda que isso seja sujeito a diversas considerações, como em Katz & Martin (1997)<sup>14</sup>. Rigby & Edler (2005) comprovaram que o aumento do nível de colaboração está fortemente associado com a diminuição da

---

<sup>14</sup> Para Katz & Martin (1997), co-autoria nunca é mais do que um indicador parcial e imperfeito da colaboração em pesquisa.

variabilidade da qualidade da pesquisa dentro de uma dada rede – mas reconhecem que nem sempre os artigos de maior impacto são obtidos de colaboração ou de transdisciplinaridade.

Boardman & Corley (2008) discutiram em que medida a colaboração entre os cientistas é função do arranjo institucional de centros de pesquisas no EUA. Eles verificaram que a colaboração sofre influência do fato de o centro ser relacionado (ou não) com a indústria e de ser (ou não) financiado com recursos públicos. Corley et al. (2006) afirmam ter demonstrado que a colaboração em larga escala, multidisciplinar e interinstitucional, depende do desenvolvimento epistemológico das disciplinas envolvidas no arranjo ou em sua estrutura organizacional. Proximidade espacial e cultural entre cientistas tem efeito positivo sobre a colaboração (Landry & Amara, 1998), pois favoreceria a comunicação informal que é, freqüentemente, o primeiro estágio de uma aliança – bem como existe correlação entre o volume de verbas amealhado pelo pesquisador, a quantidade de seus parceiros e o grau de abertura a associações mais externas (Boardman & Coley, 2008).

Já para Katz & Martin (1997), a colaboração tem sido estimulada pela exigência das agências de fomento, pela profissionalização dos cientistas, pela necessidade de somar recursos para fazer frente às pesquisas cada vez mais complexas e dispendiosas, pela progressiva especialização das disciplinas, pelas facilidades providas pelo desenvolvimento das tecnologias de comunicação, mas também pelo desejo dos pesquisadores em aumentar seu prestígio (visibilidade) e produtividade.

Citando diversos autores, Bozeman & Corley (2004) criaram uma lista de razões para a colaboração. Ela adviria da necessidade (1) de acesso a conhecimento, (2) de acesso a equipamentos e a recursos, (3) de encorajar fertilização cruzada por meio das disciplinas, (4) de acesso a fundos, (5) de se obter visibilidade ou prestígio, (6) de adquirir conhecimento tácito sobre uma

técnica, (7) de aumentar a produtividade, (8) de ajuntar conhecimentos para resolver um problema complexo, (9) de educar um aluno, (10) de aumentar a especialização da ciência e (11) por divertimento ou por prazer. Landry & Amara (1998) acrescentam, ainda, o desejo de (12) aumentar o número de publicações, (13) aumentar o número de inovações, (14) melhorar a qualidade do ensino, (15) aumentar as chances de empregabilidade dos estudantes e (16) construir uma rede de colaboradores.

Em uma pesquisa sobre pesquisadores ligados à Universidade da Suécia, as motivações e os resultados se referiram à aquisição de novos conhecimentos e acesso a equipamentos e, em alguns casos, isso esteve ligado à amizade e a trabalhos anteriores, com uma carga alta de auto-organização e de pragmatismo: “quando há alguma coisa para ganhar, então uma dada colaboração irá ocorrer; caso contrário – não. Frequentemente, estará presente alguma química pessoal, e mesmo amizade” (Melin, 2000, p.39).

Por um ou outro motivo, o nível de colaboração tem aumentado: o número absoluto e a percentagem de artigos multiinstitucionais vêm crescendo continuamente, bem como o número de autores por artigo (Hicks & Katz, 1996).

Mas, a colaboração não é natural ou espontânea – afinal, trabalho colaborativo seria difícil e demandante de recursos financeiros e de tempo, com problemas de comunicação e de compartilhamento de conhecimento, ainda mais aquele tácito, complexo e específico, o que coloca em risco muito dos investimentos que as empresas, governo e universidades alocam nas pesquisas transdisciplinares e multiinstitucionais. A colaboração seria facilitada nos casos em que os parceiros já tenham colaborado no passado, possuam um conhecimento prévio do assunto, detenham as mesmas qualificações e trabalhem sob um mesmo paradigma científico. Contudo, à medida que essa homogeneidade implica em redes densas e em facilidade de colaboração, ela reduz o potencial de trabalho realmente inovativo para além do incremental, ao

confinar as informações àquelas redundantes - no reconhecido *trade-off* entre compartilhamento de conhecimento e variedade, estudado por Porac et al. (2004).

Um conceito interessante, que aparece em redes colaborativas é o capital humano técnico-científico (S&T human capital), que busca unir os conceitos de Capital Social e Capital Intelectual. *S&T human capital* seria a soma de conhecimento científico, técnico e social, habilidades e recursos incorporados em um indivíduo – incluindo educação formal e treinamento, relações sociais e redes que o une a outros cientistas, aos usuários de sua ciência a aos agentes de fomento (Bozeman & Corley, 2004). Esse conceito extensivo de capital humano é, em parte, adotado quando, no desenrolar da tese, procura-se estabelecer quantum de capitais atribuídos aos pesquisadores.

### **1.5 Descrição da tese e da pesquisa**

Introduzidos a questão, a justificativa, os objetivos e a contextualização da pesquisa, reservou-se o Tópico 2 para a revisão da literatura, centrada na relação agente e estrutura em redes e em algumas contribuições do neo-institucionalismo e da teoria de Capital Social – que deram ensejo ao modelo teórico-metodológico, dito perceptivo, apresentado com seus conceitos no Tópico 3. Preferiu-se alocar também nesse tópico os pressupostos e a hipótese de pesquisa que, de outra forma, poderiam estar já na Introdução. A justificativa para tal escolha foi o objetivo de evidenciar a conexão entre os elementos da pesquisa: questão-modelo-hipótese.

No Tópico 4 apresenta-se o objeto de estudo, o Consórcio Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento do Café, inserido no contexto do cenário da pesquisa no Brasil e das redes colaborativas de pesquisa. Já a metodologia e o delineamento da investigação requereram o detalhamento em um tópico exclusivo, o de número 5.

Em seguida, num primeiro movimento, considerou-se apropriado, mais “econômico” e mais didático expor os resultados por método empregado, conjuminados com as respectivas análises. Assim, no Tópico 6, seção 6.1, apreciam-se as evidências de natureza mais qualitativa, enquanto na seção 6.2 volta-se para os resultados advindos dos métodos quantitativos. O esforço de síntese produziu as reflexões expostas nas duas últimas seções do tópico: na seção 6.3n lida-se com os padrões e as regularidades; para preparar o terreno da seção 6.4, em que se volta para a agência, tomada em relação com a estrutura social e institucional constitutiva da rede do Consórcio.

O último tópico apresenta a avaliação, em retrospecto, das diversas fases da pesquisa, o cotejamento final entre as suas premissas e os dados obtidos, o confronto com as teorias que fundamentaram o trabalho e a avaliação entre o alcançado e o proposto, junto com uma proposição de eventuais trabalhos futuros.

A extensão da seção 6.1, na qual se lida com as entrevistas, pode chamar a atenção. Ela é justificada, de antemão, como decorrente do cumprimento do protocolo de pesquisa, quando se propunha entrevistar, em profundidade, 30 a 40 pesquisadores centrais de seis organizações fundadoras do Consórcio, para se ter uma amostra suficiente aos propósitos da pesquisa. Mesmo com todo o esforço de síntese, esse dimensionamento, aliado à imposição metodológica de lidar com todos os elementos do corpus, reclamou espaço na tese. Mas, não é inócuo: cada pesquisador tem a sua história e cada qual dá uma contribuição na construção do entendimento da relação entre agência e estrutura, que é o tema desta tese.

Então, nesse intuito, empreenderam-se a revisão bibliográfica, a construção e o aperfeiçoamento do modelo teórico-metodológico, a coleta e a análise dos dados e a emissão do relatório final (tese). A etapa crítica prévia e

que antecedeu a pesquisa foi conseguir a aprovação<sup>15</sup> e o apoio do Consórcio ao projeto. Isso possibilitou:

- acesso à documentação de projetos submetidos ao Consórcio;
- acesso às publicações decorrentes do Consórcio;
- acesso ao banco de dados relativos aos pesquisadores;
- facilitação de contatos com os pesquisadores e de ações (por exemplo, divulgação no site do Consórcio) que estimularam a participação dos pesquisadores na pesquisa.

O seqüenciamento da investigação começou na pesquisa bibliográfica que subsidiou a construção do modelo teórico-metodológico. Previamente às entrevistas semi-estruturadas de pessoas relevantes e capazes de fornecer insights sobre a questão agência-estrutura no Consórcio, foi feita a análise documental, com os objetivos de familiarizar o responsável pela pesquisa com o Consórcio e seus integrantes e de “customizar” as questões a serem utilizadas nas fases subseqüentes. Em paralelo, empregou-se uma análise de co-autoria, utilizando o software PAJEK, com o objetivo de revelar objetivamente os laços entre pesquisadores e entre as suas entidades. A análise de conteúdo das entrevistas com elementos centrais das entidades centrais, além de constituir uma das evidências da pesquisa, prestou-se ao segundo refino das questões a serem empregadas na *survey*. Do universo de responsáveis pelos projetos e subprojetos (397 pesquisadores) do Consórcio, todos convidados, obtiveram-se 236 respostas. O principal instrumento de coleta da *survey* foi um aplicativo comercial que convertia as respostas em tabelas. Daí, os dados foram transferidos para o software SPSS, que facilitou os meios para os estudos de correlação, análise de conglomerados e análise discriminante. Finalmente,

---

<sup>15</sup> Aprovação concedida em maio/2007, de acordo com documento assinado pelo gestor do Consórcio (APÊNDICE A).

voltou-se à confrontação entre as suposições iniciais e os achados, para a sua refutação ou refino em uma proposição teórica final.

Os dados assim obtidos foram aproveitados em duas pesquisas, interligadas, mas com questões, objetivos, proposições teóricas, método e, conseqüentemente, achados, distintos. Na primeira pesquisa, procurou-se desenvolver um modelo matemático para a apuração Capital Social (Araújo, 2008): tratou-se de encontrar, por regressão múltipla, uma expressão matemática para o Capital Social. Os componentes desse modelo foram utilizados na segunda pesquisa – que consiste desta tese – como indicadores da posição estrutural dos agentes na rede de pesquisadores de café. Entre uma e outra pesquisa são comuns o banco de dados e o seu tratamento (seção 5.4), algumas das tabelas de correlação e certos elementos da revisão bibliográfica.

A descrição mais pormenorizada da presente pesquisa é apresentada no tópico 5 desta tese, em que se espera comprovar que essa investigação foi concebida sob o império da pretensão de se alcançar um todo harmônico, equilibrando apropriadamente as propriedades ontológica, epistemológica e metodológica requeridas de empreendimentos do gênero.

Nessa expectativa, encerra-se a seção introdutória para dar início à fundamentação teórica constitutiva do Modelo Perceptivo, empregado na parte empírica do trabalho.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Em uma reação à concepção atomizada, calcada na teoria da escolha racional de indivíduos buscando o seu próprio interesse, cara aos modelos econômicos clássicos, a abordagem de rede trata das interações entre indivíduos

ou entre grupos, a partir de uma visão estruturalista, adotando a premissa de que o padrão de laços sociais dos agentes tem importância significativa para esses agentes – e cabe a análise de rede revelar esses padrões, seus condicionantes e conseqüências (Freeman, 2004).

Essa premissa corre o risco de ser extrapolada e tornada determinística, de condicionar o indivíduo à imposição estrutural, de conferir primazia do todo social sobre os sujeitos humanos, retornando aos primórdios da sociologia, em A. Comte, em G. Simmel até o ponto de máximo em Parsons<sup>16</sup>. Aqui se poderia configurar o imperialismo do objeto social, a estrutura “externa à ação humana, uma fonte de restrição à livre iniciativa do sujeito independentemente constituído” (Giddens, 1989, p.13), o que teria levado D. Wrong (Granovetter, 1985) a reclamar da concepção supersocializada do homem: uma concepção de pessoas extremamente sensíveis a opiniões de outras e obedientes ao consenso revelado em normas e valores, internalizados por meio da socialização.

No entanto, Berger & Luckmann (1966), Silverman (1970) e Bourdieu (1997)<sup>17</sup>, em especial, Giddens (1989) na sua Teoria da Estruturação, re-introduzem a questão do agente, sem recair no subjetivismo distanciado da estrutura (relativismo). As proposições desses autores, mais equilibrada (nem atomizada, nem supersocializada; não só estrutura, não só agência), pretendem revelar como agência e estrutura estão simultaneamente presentes no desenrolar das práticas sociais.

---

<sup>16</sup> Granovetter (1985) aponta a crítica que os sociólogos estruturalistas fazem à sociologia Parsoniana de relegação da especificidade das relações individuais a um papel menor em comparação às estruturas duráveis de papéis normativos.

<sup>17</sup> Na sua postura estruturalista-constructivista, Bourdieu defende a articulação dialética entre o objetivismo (estruturas sociais) e o subjetivismo (estruturas mentais). As estruturas objetivas existiriam no mundo social e nos sistemas simbólicos, independentemente da consciência e da vontade dos agentes (estruturalismo). O habitus e as estruturas sociais seriam constituídos em uma gênese social de esquemas de percepção, pensamento e ação (constructivismo). Ainda que improvável, o habitus poderia ser modificado (e com eles os condicionantes externos e as próprias práticas) por meio da crítica reflexiva, reconhecendo os campos como lugares de lutas pelo poder.

Berger & Luckmann (1966), Silverman (1970), Giddens (1989) e Bourdieu (1997) não estão isolados nessa articulação, inclusive entre aqueles que, ao lado de Coleman, podem ser tidos entre as referências teóricas do Capital Social mais recorrentes, como é o caso de Burt (1980, 1982)<sup>18</sup>, Granovetter (1985)<sup>19</sup> e Lin (1999, 2004). Esses autores criticam tanto a visão atomizada ou subsocializada quanto a visão normativa ou supersocializada dos fenômenos sociais, propondo, respectivamente, a perspectiva “estrutural”, o “embeddeness” e um modelo que oferece uma posição relevante a agência.

Para Burt, preocupado com o desenvolvimento de uma visão integrada segundo a qual atores e estruturas atuam em conjunto, as teorias sociais poderiam ser classificadas em função da forma com que se considera o ator. Se o ator é visto de **forma atomizada**, as alternativas de ação são avaliadas de forma independente pelos diferentes atores em uma busca racional por maximizar sua satisfação – aqui o foco são os atributos pessoais dos atores; se o ator é visto pela **forma normativa**, eles são percebidos dentro de um sistema criado por relações interdependentes, utilizadas para atingir os objetivos desses atores, o que, com o passar do tempo, estimula o aparecimento de normas que são internalizadas e guiam os atores em sua interação; e, por último, se o ator é visto da **forma estrutural**, a ação do ator é tomada como guiada simultaneamente pela racionalidade na busca de seus interesses e pelo contexto social, sendo esse contexto social passível de ser alterado pelas ações futuras dos agentes, criando-se um sistema dinâmico e retroalimentado (Burt, 1980, 1982). Não há como não

---

<sup>18</sup> Burt (2000, 2001, 2003) formulou a teoria do Capital Social capturado por indivíduos em posições pontes, por meio de pesquisas quantitativas que evidenciam a relação inversa entre o sucesso - medido pelas promoções, aumento de salários, maiores bônus, número de avaliações positivas e reconhecimento - e o grau de redundância da rede de relacionamento. Para Burt, as pontes criadas por vazios estruturais são oportunidades para criar valor, quando redes fechadas responderiam pela extração do valor criado por redes densas e fechadas.

<sup>19</sup> Granovetter (1985) formulou a teoria do “embeddeness”, na qual redes densas, com muitas ligações entre os participantes favorecem o desenvolvimento da confiança e isso pode representar uma vantagem para seus integrantes, configurando-se em um segundo tipo de Capital Social.

apreciar a semelhança entre a perspectiva estrutural, defendida por Burt (1980, 1982) e a Teoria da Estruturação de Giddens (1989) (a ser introduzida em destaque na seção 3.1).

Já em Granovetter (1985, p.487), a preocupação agência-estrutura é explícita da seguinte forma:

os atores não se comportam ou decidem como átomos, fora do contexto social; nem aderem de forma escrava a um script escrito para eles por uma particular intercessão de categorias sociais em que eles recaíram. Sua ação está, em verdade, *embedded* em um sistema social concreto e em construção.

Para Granovetter, isso implicaria no rompimento com as concepções da ação humana sub ou supersocializada; mesmo quando ressalta que a teoria da escolha racional não deve ser abandonada a priori, pois tem poder explicativo quando se consideram a agência, a posição e a ambição dentro de uma rede pessoal ou coalizão política. O que não é racional para a firma pode ser para seus agentes, quando se levam em consideração prestígio, status e poder. As pessoas poderiam agir racionalmente, mas essa ação racional seria restringida pela estrutura de suas redes e dos recursos disponíveis nelas (Granovetter, 1990).

Granovetter (1990) ainda reserva espaço para salientar que prefere dizer que dada rede confere uma “pressão” em um dado sentido do que dizer que ela “prediz” – justamente para evitar qualquer funcionalismo implícito e deixar margem para alguma agência.

Tal como Giddens (1989), Burt (1980, 1982) e Granovetter (1985), também Lin (1999) remete-se à relação entre a estrutura e a agência, tendo como um de seus propósitos dar tratamento aos fatores que levam à desigualdade de Capital Social e dos retornos decorrentes de investimentos nele, trazendo o sujeito para o seu modelo, ainda que de forma menos reflexiva do que a encontrada na Teoria da Estruturação. No modelo de Lin (1999), é proposta uma relação causal entre: os fatores estruturais e a posição de cada agente na estrutura (e também de ativos coletivos como confiança, normas); o acesso e o

uso do Capital Social; e os retornos do Capital Social, incluindo riqueza, poder e reputação, mas também saúde física e mental e satisfação pessoal.

Lin parte da premissa de que os indivíduos se relacionam para aferir benefícios: do fluxo de informação; da possibilidade de exercer influência naqueles que têm papel crítico em decisões que interessam o agente; das credenciais sociais que as ligações sociais concedem ao indivíduo e do reforço da identidade, facilitado pelas relações sociais. Para ele, o Capital Social pode ser definido como os **recursos** imbricados em uma estrutura social e que são acessados e mobilizados propositadamente ou como os **investimentos** em relações sociais, realizados por indivíduos, por meio dos quais eles mantêm os recursos já possuídos ou ganham acesso a outros recursos. o que implica em três elementos que interceptam estrutura e ação: estrutural (*embeddedness*), oportunidade (acessibilidade) e aspectos orientados para a ação (uso).

A localização de um agente na rede é tomada como elemento chave para identificar Capital Social, **e pode facilitar, mas não necessariamente determinar** o acesso a melhores recursos da rede. Como Giddens (1989) e Lin (1999) percebe os recursos disponíveis na rede como restrição e como oportunidade de escolhas e ações, e exemplifica a relação entre agência-estrutura em questões do tipo (1): dada uma distribuição desigual de Capital Social, como um indivíduo mobiliza tal capital para uma ação específica? (2): por que, para um mesmo nível de acesso a recursos da rede, alguns indivíduos mobilizam melhor esses recursos que outros? Nem sempre essas questões são endereçadas, como nos exemplos apresentados no tópico precedente que relacionaram rede à inovação.

No entanto, Lin também não trabalha outra questão fundamental: pessoas em posições equivalentes em uma mesma rede, portanto, com um mesmo Capital Social potencial, têm a mesma estratégia de ação? Hipoteticamente, a resposta inicial é: DEPENDE. Depende, inicialmente, da

percepção desses agentes em relação aos recursos disponíveis e, depois, de seu interesse em agir. Portanto, ao modelo de Lin<sup>20</sup> caberia pelo menos a inclusão de mais um condicionante: a percepção, incluída no modelo teórico-metodológico, dito Modelo Perceptivo, desenvolvido para a presente investigação.

O referencial teórico que dá suporte ao Modelo Perceptivo é constituído das contribuições das teorias da estruturação, do neo-institucionalismo e do Capital Social. Os pontos mais especificamente relevantes, no que tange à pesquisa, estão apresentados nas três seções seguintes, que se integram a este tópico. É apropriado admitir, a priori, que outras teorias também poderiam ser empregadas, mas julgou-se que as já citadas são aquelas que, além de mais próximas ao problema e ao objeto de pesquisa, compõem uma base sólida e suficiente para o Modelo.

## **2.1 Contribuição da Teoria da Estruturação**

A Teoria da Estruturação se alinha com outras abordagens que intentam romper o monopólio da sociologia norte-americana parsoniana – consenso ortodoxo funcionalista, objetivista (preeminência limitante do todo social sobre as pessoas) e naturalista (com a mesma lógica da ciência natural), no qual o comportamento humano é resultado de forças que os atores não controlam nem compreendem – inabalável até as décadas de 1960 e 70, quando passou a ser contestado por correntes que enfatizam o caráter ativo e reflexivo da conduta humana e atribuem papel fundamental à linguagem, à interpretação de significado e às faculdades cognitivas (Willmott, 1990).

A Teoria da Estruturação está alinhada às propostas de Berger & Luckmann (1966) e a Silveira (1970), que procuraram integrar os aspectos objetivista (estrutura) e subjetivista (ator) da vida social. Para os primeiros,

---

<sup>20</sup> Lin (1999) sugere que uma das possibilidades para explicar o comportamento dos agentes é a “cognitive recognition” em que há uma vantagem estrutural que possibilite o melhor uso dos

existe um mecanismo que permite que o **sentido subjetivo** (externalização), torne-se **fato objetivo** (objetivação) que então age de volta, quando se socializam a geração presente e futura (internalização). Neste ponto, Silverman (1970) chama a atenção para a aparente objetividade do mundo social (rotina), que somente tomaria status ontológico quando considerada em conjunto com a atividade humana que a produziu, em uma dependência da intersubjetividade dos atores que estão continuamente construindo a realidade social.

Já os pressupostos e as proposições da Teoria da Estruturação, tal como encontradas em Giddens (1989)<sup>21</sup>, são as seguintes:

- não existem leis universais nas ciências sociais, nem haverá nenhuma, porque as condições causais envolvidas em generalizações sobre a conduta social são inerentemente instáveis com relação ao próprio conhecimento (ou crenças) que os atores têm sobre as circunstâncias de sua própria ação;
- os agentes (ou atores<sup>22</sup>) têm, como aspecto inerente do que fazem, a capacidade (reflexiva) de entender o que fazem enquanto fazem. Mas, a reflexividade opera apenas parcialmente num nível discursivo. O que os agentes sabem acerca do que fazem e de por que o fazem (cognoscibilidade) está contido na consciência prática (conhecimento tácito, que os agentes não são capazes de lhe dar uma expressão discursiva direta), que contém a rotina – tudo que é feito habitualmente – que, por sua vez, constitui um elemento básico da atividade social cotidiana e é a base material do caráter recursivo (recriação constante das propriedades estruturadas) da

---

recursos da rede. Porém, essa questão é omitida (ou, pelo menos, não é central) em seu modelo.

<sup>21</sup> Esses pressupostos, apesar de contidos em Giddens (1989), sofreram pequenas alterações de estilo e condensações, pelo que não aparecem entre aspas.

<sup>22</sup> Giddens (1989) trata agentes e atores como sinônimos. O responsável pela presente investigação prefere fixar a opção em “agente”, mesmo que isso limite a elegância da redação.

vida social. Ser humano é se constituir em agente intencional, que tem razões para suas atividades e também está apto, se solicitado, a elaborar discursivamente essas razões (inclusive mentindo a respeito delas);

- a agência pode ser “estratificada” em três momentos: a motivação para a ação, a racionalização da ação e a monitoração reflexiva da ação. A motivação refere-se às necessidades que instigam a ação. Trata-se mais do potencial para a ação do que o modo como a ação é cronologicamente executada. Os motivos têm influência direta apenas em circunstâncias que quebram a rotina: muito da conduta cotidiana não é diretamente motivada. Além disso, a motivação inconsciente é uma característica significativa da conduta (os agentes podem não conseguir discursar sobre ela). A motivação inconsciente se vincula à consciência prática (o que é simplesmente feito), complemento da consciência discursiva (o que pode ser dito). Na racionalização para a ação, os agentes mantêm, rotineiramente, um entendimento teórico das bases de sua atividade: espera-se que os agentes sejam capazes de explicar a maior parte do que fazem, se indagados. No monitoramento reflexivo da ação, os agentes controlam e regulam continuamente o fluxo de suas atividades e esperam que os outros façam o mesmo;
- a agência pode ser definida como a capacidade das pessoas em realizar coisas – agente como alguém que **exerce poder** (capacidade de obter resultados desejados e pretendidos) ou produz efeito. Agência refere-se a eventos (atos intencionais ou não intencionais) em que o indivíduo perpetra e poderia, em qualquer fase da sua conduta, ter atuado de forma diferente – mesmo que os **atos não tenham a intenção** de provocar os efeitos alcançados. Portanto, a

agência se distancia das conseqüências, premeditadas ou impremeditadas (não intencionais). As conseqüências impremeditadas podem estar conectadas com práticas institucionalizadas: um padrão resultante de um complexo de atividades individuais intencionais (que pode resultar em efeitos não intencionais, positivos ou negativos), que é reproduzido em um ciclo de feedback não reflexivo;

- as propriedades estruturais dos sistemas sociais só existem na medida em que formas de conduta social são cronicamente reproduzidas através do tempo e do espaço, podendo-se configurar em princípios estruturais (práticas implicadas na reprodução de totalidades sociais) ou em instituições (práticas implicadas na reprodução de totalidades de maior extensão espaço-temporal). As propriedades estruturais expressam formas de dominação e poder. As práticas sociais, ao penetrarem no tempo e no espaço, estão na raiz da constituição do sujeito e do objeto social. As atividades sociais são recursivas: são continuamente recriadas pelos atores pelos próprios meios pelos quais se expressam como atores;
- a estrutura consiste em um conjunto de regras (elementos normativos e códigos de significação – procedimentos generalizáveis aplicados no desempenho e reprodução de práticas sociais) e recursos (impositivos – que derivam da coordenação das atividades dos agentes; e alocativos – que procedem do controle de produtos materiais ou de aspectos do mundo material) implicados, de modo recursivo, na reprodução social; as características institucionalizadas de sistemas sociais têm propriedades estruturais no sentido que as relações estão estabilizadas através do tempo e do espaço. As regras não são, em geral, codificadas; devem ser

conceituadas em conjunto com os recursos e relacionam-se com a constituição de significado e com o sancionamento dos modos de conduta social. Os recursos são propriedades estruturadas de sistemas sociais, definidos e reproduzidos por agentes dotados de capacidade cognoscitiva no decorrer da interação. Os recursos são veículos através dos quais o poder é exercido;

- as regras e os recursos esboçados na produção e na reprodução da ação social são, ao mesmo tempo, os meios de reprodução do sistema. Os seres humanos são altamente instruídos no que diz respeito ao conhecimento que possuem e que aplicam na produção e na reprodução de encontros sociais cotidianos. As regras mais importantes estão circunscritas à reprodução de práticas institucionalizadas;
- o teorema da dualidade da estrutura estabelece que as propriedades estruturais (regras, recursos) de sistemas sociais são, ao mesmo tempo, meio e fim das práticas que elas recursivamente organizam. A dualidade da estrutura é a base principal das continuidades na reprodução social através do espaço-tempo.

Portanto, se, para Giddens (1989), a estrutura é o conjunto de regras e recursos implicados, de modo recursivo, na reprodução social, então, as redes e outras parcelas institucionalizadas dos sistemas sociais teriam propriedades estruturais à medida que as relações estão estabilizadas através do tempo e do espaço. Os agentes desempenhariam suas ações utilizando o seu conhecimento de regras<sup>23</sup> e os recursos disponíveis, eventualmente condicionados por sua posição no tecido social. Contudo, os agentes, dotados de cognoscibilidade,

---

<sup>23</sup> Para Giddens (1989), essas regras são as técnicas ou procedimentos generalizáveis aplicados no desempenho e na reprodução de práticas sociais, incluindo as fórmulas constantemente invocadas no decorrer das atividades do dia-a-dia e outras, de caráter mais abstrato, como a lei codificada.

controlam e regulam continuamente o fluxo de suas atividades, como também monitoram rotineiramente aspectos dos contextos em que se movem. Eles têm a possibilidade ou, melhor, “a agência”: o poder de agir de forma diferente, de questionar racionalmente e negar a continuidade de mobilização daquelas regras dissonantes, e isso implicar em transformação da estrutura, agora tida como restrição, recurso e como resultado da ação humana, em um movimento dinâmico e contínuo de retroalimentação, dotado de auto-regulação reflexiva decorrente do conhecimento que os agentes têm dos mecanismos de reprodução do sistema e o empregam na tentativa de usufruir suas vantagens.

Outros dois pontos adicionais da Teoria da Estruturação que têm repercussão nessa investigação são: (1) que em toda relação social existe uma dialética de controle envolvendo o acesso assimétrico aos meios (recursos) – e a manipulação desses meios – pelos quais os agentes influenciam o comportamento uns dos outros (Cohen, 1999) e (2): a amplitude da ação de um agente é função das práticas que esse agente é capaz de executar, dentro do conjunto de regras e recursos da estrutura. Essas duas proposições (assimetria e dependência da posição) são encapadas pela teoria do Capital Social e, em especial, no modelo de Lin (2004).

A Teoria da Estruturação tem sido motivo de análise – por exemplo, por Sewell (1992) e Cohen (1999) – e de aplicação por meio de modelos, como o de Capital Social de Lin (2004) e, ao conferir papel dual entre a estrutura e a agência, a Teoria da Estruturação se presta como evidência contrária à incomensurabilidade dos paradigmas, discutida por Burrell (1996), pelo menos no entendimento de Willmott (1990), o que tem conseqüências metodológicas exploradas na parte empírica dessa investigação.

## **2.2 Contribuição do neo-institucionalismo**

A teoria institucional também lida com questões referentes à estrutura e ao agente, procurando entender como uma instituição estrutura o comportamento humano, se ela é dependente da disposição dos agentes em comportar-se de tal forma. Para elucidar essa questão, os teóricos neo-institucionalistas lançam mão de duas justificativas: a perspectiva calculadora e a perspectiva cultural.

Os adeptos da perspectiva calculadora postulam que os indivíduos buscam maximizar seu rendimento dentro de um conjunto de objetivos definidos por uma “função preferência” externa, adotando um comportamento estratégico (as pessoas examinarão todas as escolhas possíveis para selecionar aquelas que oferecem um benefício máximo). As instituições afetariam o comportamento ao reduzir a incerteza dos atores quanto ao comportamento presente e futuro dos outros atores, indicando, inclusive, os mecanismos de aplicação dos acordos e as sanções correlatas. Os indivíduos se enquadram nas instituições porque imaginam que perderão mais ao evitá-las do que ao aderir a elas. Em consequência, uma instituição permanece enquanto contribui para resolver dilemas relativos à ação coletiva, ou enquanto ela torna possível os ganhos resultantes de trocas. Já a perspectiva cultural parte do ponto de vista de que o comportamento não é inteiramente estratégico, mas limitado pela visão do mundo própria ao indivíduo – mesmo racional e orientado para fins – que recorre a protocolos estabelecidos ou a modelos de comportamento já conhecidos para atingir seus objetivos. A escolha de uma linha de ação dependeria da interpretação de uma situação mais do que de um cálculo puramente utilitário. As instituições agiriam como fonte de modelos morais e cognitivos que permitem a interpretação e a ação.

Na perspectiva cultural, o indivíduo é concebido como uma entidade envolvida num mundo de instituições composto de símbolos, de cenários e de protocolos que fornecem filtros de interpretação, aplicáveis à situação ou a si

próprio, a partir das quais se define uma linha de ação. As instituições tanto forneceriam informações úteis de um ponto de vista estratégico como também afetariam a identidade, a imagem de si e as preferências que guiam a ação. Por fim, as instituições seriam estáveis no tempo porque elas estruturam as próprias decisões concernentes a uma eventual reforma que o indivíduo possa adotar - certas instituições são tão “convencionais” ou são tão usuais, que escapam a todo questionamento direto e, como construções coletivas, não podem ser transformadas, de um dia para o outro, pela simples ação individual (Hall & Taylor, 1996).

Dentro de cada uma das variantes do neo-institucionalismo (institucionalismo histórico, institucionalismo da escolha racional, e institucionalismo sociológico), que se diferenciam no grau de utilização das perspectivas calculadora e cultural, existe um grupo de proposições que podem ser úteis à tese. Entre elas estão as seguintes:

- as instituições tomam forma de procedimentos, protocolos, normas e convenções oficiais e oficiosas inerentes à estrutura organizacional da comunidade política ou da economia política (March & Olsen, 1989). Podem assumir também forma de sistemas de símbolos, esquemas cognitivos e os modelos morais que fornecem “padrões de significação” que guiam a ação humana. Atuam simultaneamente como limitadoras do comportamento e como estrutura de oportunidades que facilita a ação social (Nee, 1998);
- as instituições afetam os custos de transações e, em consequência, afetam a forma de governança das organizações (Williamson, 1981; Coase, 1988; North, 1994);
- alguns procedimentos institucionais deveriam ser considerados como práticas culturais, comparáveis aos mitos e às cerimônias

elaborados por numerosas sociedades. Essas práticas seriam incorporadas às organizações, não necessariamente porque aumentam sua eficácia abstrata (em termos de fins e meios), mas em consequência do mesmo tipo de processo de transmissão que dá origem às práticas culturais em geral. As organizações adotariam formas e práticas institucionais particulares porque elas têm um valor largamente reconhecido num ambiente cultural mais amplo, o que lhes confere legitimidade social (Hall & Taylor, 1996);

- as instituições atuam em diferentes dimensões: (1) regulativa, por meio de mecanismos coercitivos como regras, leis e sanções; (2) normativa, por meio da certificação e aceitação; (3) mimético, pelo predomínio e isomorfismo e (4) cognitiva. Na dimensão regulativa, há de se considerar os custos do controle social, em suas parcelas informais, monitoramento e *enforcement*. Por meio da dimensão normativa, as instituições por meio da socialização levam os indivíduos a desempenharem papéis específicos, internalizando as normas associadas a esses papéis. Na dimensão mimétrica, as organizações se imitam e se modelam umas às outras, reduzindo as incertezas e alcançando uma legitimidade pela aceitação mútua (Dimaggio & Powell, 1991, 2004; Dimaggio, 1995; Scott, 2000). Por meio da dimensão cognitiva, as instituições influenciam o comportamento ao fornecer esquemas, categorias e modelos cognitivos que são indispensáveis à ação, mesmo porque, sem eles, seria impossível interpretar o mundo e o comportamento dos outros atores. As instituições influenciariam não apenas os cálculos estratégicos dos indivíduos, mas também suas preferências mais fundamentais (Dimaggio, 1995; Machado-da-Sila et al., 2000).

A vertente do institucionalismo sociológico se identifica com a Teoria da Estruturação à medida que:

ênfatiza a natureza altamente interativa das relações entre as instituições e a ação individual, na qual cada pólo constitui o outro. Quando agem conforme uma convenção social, os indivíduos se constituem simultaneamente como atores sociais, vale dizer, empreendem ações dotadas de significado social e reforçam a convenção a que obedecem. Um corolário fundamental dessa visão das coisas é a idéia de que a ação está estreitamente ligada à interpretação. Desse modo, os teóricos do institucionalismo sociológico sustentam que, uma vez confrontado com uma situação, o indivíduo deve encontrar um meio de identificá-la e de reagir a ela, e que os cenários ou modelos inerentes ao mundo da instituição lhe oferecem os meios de resolver uma e outra dessas tarefas, não raro de modo relativamente simultâneo. A relação que liga o indivíduo e a instituição repousa, portanto sobre uma espécie de “raciocínio prático” pelo qual, para estabelecer uma linha de ação, o indivíduo utiliza os modelos institucionais disponíveis ao mesmo tempo em que os confecciona (Hall & Taylor, 1996, p.948-949).

É quase direta a relevância da teoria institucional para uma investigação da relação agente-estrutura em um dado ambiente composto de normas, regras, esquemas cognitivos e símbolos – como no caso de redes colaborativas de pesquisa imersas em valores tidos como verdade, como a meritocracia (quantificação da produção dos pesquisadores e a submissão à avaliação dos pares), a livre circulação de conhecimentos, o foco no cliente da pesquisa, o mérito de esforços cooperados, a inter e a transdisciplinaridade e a competição por recursos. De alguma forma, esses padrões interferem nas ligações entre os pesquisadores, modelando a sua percepção dos recursos, das opções estratégicas e das conseqüências das ações ao longo da linha do tempo. As entidades de pesquisa tornar-se-iam assemelhadas em uma busca por legitimação, o que facilitaria as transações entre seus pesquisadores. Algumas opções, como, por exemplo, o Consórcio de pesquisa, poderiam ser resultado de agentes buscando maximizar a satisfação das suas próprias preferências em detrimento de um resultado subótimo para a sociedade. Os encontros de apresentação de pesquisa passam a ser vistos como uma prática cultural, e não mais um instrumento de

difusão de conhecimento. O pesquisador cumpriria um papel específico para o qual foi socializado. Tornam-se esperadas divergências entre pesquisadores e os clientes da pesquisa (indústria) em função de esquemas, categorias e modelos cognitivos diferenciados em função da atuação de instituições específicas que agem em cada contexto (de pesquisa e da indústria – até mesmo a percepção de curto e longo prazo).

Cabe saber, metaforicamente, se nessa teia de regras e normas inter-relacionadas que governam as ações (Nee, 1998) ao lado de esquemas cognitivos e simbólicos, o pesquisador é a aranha (que a tece, a tem por recurso e que, ao mesmo tempo, se submete aos limites definidos por ela) ou uma presa inerte e determinada.

### **2.3 Contribuição da teoria de Capital Social**

A sociologia e os teóricos de organizações têm dotado o conceito “capital” de múltiplas facetas, a ponto de ele se ver ameaçado de perder significação. Em adição ao capital original, o financeiro ou o econômico – tal como em Marx, parte do valor recebido (depois de compensar os trabalhadores e outros custos de produção e de suas despesas pessoais), embolsado e reinvestido pelo capitalista na produção e na circulação de mercadorias na expectativa de maiores ganhos – surgiu uma gama de capitais: o humano, o intelectual <sup>24</sup> (por sua vez composto de humano, estrutural e do cliente), o cultural, o simbólico e o social – com o agravante de não haver acordo interno dentro de cada metáfora, como é o caso do Capital Social.

Adler & Kwon (2000) colecionaram dezoito tentativas distintas (de autores diferentes) de conceituar Capital Social o que, em correlato, implica em

---

<sup>24</sup> Para Stewart (1998) e Sveiby (2001), o Capital Intelectual (CI) é a soma de conhecimento, informação, propriedade intelectual e experiência de uma organização, que pode ser utilizada para gerar riqueza. É um intangível que proporciona vantagem competitiva, cujo valor pode ser medido

teorias com algum grau de distinção, como as apreciadas em Coleman (1988), Bourdieu (1997) e Burt (2000), que são aparentemente as referências mais freqüentes de Capital Social voltado ao nível individual, em conjunto com Putnam (1995), mais interessado no Capital Social no nível coletivo e daí, mais afastado do escopo dessa pesquisa.

### **2.3.1 Capital cultural de Bourdieu**

A compreensão do capital cultural de Bourdieu requer a apreciação de um conjunto de “definições operacionais”: campo, campo social, Capital Social, capital simbólico, estrutura, habitus, como a seguir<sup>25</sup>:

- campo: estrutura (espaço) social de dominação e de conflitos. Cada campo tem certa autonomia e possui suas próprias regras de organização e de hierarquia social. O indivíduo joga segundo sua posição neste espaço delimitado. É constituído de relações históricas e objetivas, ancoradas em certas formas de capital;
- campo social: composto por diversos campos como, por exemplo, intelectual, religioso e artístico, cada um com um tipo específico de capital e definido como lócus onde se dá o jogo das relações sociais. É construído de posições (centrais ou marginais, dependendo da quantidade de capital possuído), que são ocupadas pelos agentes sociais. Aqueles dominantes tentam manter o status quo. Os dominados tendem para a heterodoxia, procurando caminhos para desalojar os detentores de maior capital e adquirir um quantum maior;

---

pela diferença entre o valor de mercado (VM) de uma empresa e o seu valor contábil (VC), reduzido pelo prêmio pelo controle acionário

<sup>25</sup> Compilado de Bourdieu (1997), Rezende (1999), Bernardo (2001), Misoczky (2001) e Vasconcellos (2002).

- campo de poder: espaço de relações de força entre os diferentes tipos de capital (ou entre os agentes providos de um dos diferentes tipos de capital que se defrontam utilizando estratégias voltadas para preservar ou transformar as relações de poder) para conseguir dominar o campo correspondente e cujas lutas se intensificam sempre que o valor relativo dos diferentes tipos de capital é posto em questão;
- capital (tipos): tipos específicos de poder que são ativos em um ou outro campo de forças e de lutas. São simultaneamente instrumentos e objetos de disputa.
- Capital Social: rede de relações sociais. Quantum social que determina a posição de um agente no campo. Máximo de Capital Social implica em posição dominante; ausência de Capital Social, em posição dominada;
- capital simbólico: sinais de distinção que são fornecidas pelas posições ocupadas nos diversos campos específicos. Maneira pela qual os diferentes tipos de capital são percebidos e reconhecidos como legítimos. Por exemplo: prestígio, reputação, reconhecimento, marca distintiva (cujo valor é atribuído de acordo com a sua posição e que ajuda a distinguir as posições relativas);
- estrutura: espaço multidimensional de posições, de tal modo que cada posição atual pode ser definida em termos de coordenadas multidimensionais, cujos valores correspondem aos valores de diferentes variáveis pertinentes. Assim, os mesmos agentes são distribuídos dentro dele, em uma primeira dimensão, de acordo com o volume global de capital que possuem e, na segunda dimensão, de acordo com a composição de seus capitais (de acordo com o peso relativo dos diferentes tipos de capital no total de suas posses);

- espaço social global: campo de forças (cuja necessidade se impõe aos agentes) e campo de lutas (onde os agentes se enfrentam, com meios e fins diferenciados, conforme sua posição na estrutura do campo de forças, contribuindo, assim, para a conservação ou a transformação da estrutura);
- habitus: seria (1) uma matriz incorporada inicialmente na família, depois na escola e outras agências pedagógicas; (2) característica de cada classe; (3) permite que o indivíduo pense, veja, desenvolva estratégias e aja nas variadas situações; (4) traduzindo estilo de vida, julgamentos políticos, morais e estéticos que condicionam a elaboração das trajetórias individuais e asseguram a reprodução social. Teria a forma de um sistema de disposições duráveis e universalizantes que faz com que práticas sem razão explícita e sem intenção significativa de um agente singular sejam vistas como sensatas, razoáveis. Uma orquestração sem maestro. Seriam constituídos pelo acúmulo de bens simbólicos que se inscrevem nas estruturas do pensamento e do corpo. Tratar-se-ia de estrutura mental por meio da qual os indivíduos apreendem o mundo social. Produto de uma internalização das estruturas do mundo social. Saber prático das leis de funcionamento dos diversos campos. Corpo socializado, estruturante, que incorporou as estruturas imanentes do campo, que estrutura tanto a percepção como a ação nesse campo. Composto por um conjunto de relações históricas depositadas dentro dos corpos individuais sob a forma de esquemas mentais e corporais de percepção, compreensão e ação. Durável, mas não imutável;
- representações mentais: atos de percepção e de apreciação, de conhecimento e reconhecimento, em que os agentes investem seus

interesses pressupostos. Essas representações estariam subordinadas ao habitus e às pressões estruturais; portanto, variam de acordo com a posição do agente, com os interesses daquela posição e com as estruturas cognitivas que foram adquiridas por meio da experiência.

Existem três pontos, em Bourdieu, com impacto na presente investigação: dois substantivos e outro metodológico.

O primeiro ponto relaciona capital (e Capital Social) e campo. Para Bourdieu, a hierarquização social se dá a partir da posse de capital (econômico, social, cultural e simbólico), que estabelece as posições dos agentes na estrutura social, em que dominados e dominantes são necessariamente coniventes, adversários cúmplices que, por meio do antagonismo, delimitam o campo legítimo<sup>26</sup> da discussão. Para se compreender as relações sociais seria necessário considerar os aspectos multidimensionais da estrutura social na qual os agentes estão inseridos. Um mesmo agente estaria inserido em vários campos e a sua posição no campo social, que abrange todos os campos específicos, vai depender da quantidade e da composição do seu conjunto de capitais. Os participantes de cada campo trabalham para se diferenciarem dos rivais mais próximos, para reduzir a competição e estabelecer um monopólio sobre um setor particular do campo. Tentam impor critérios de competição e de pertencimento. O campo é um sistema de forças objetivas, uma configuração relacional dotada de gravidade específica que é imposta a todos os agentes que entram nele. Define uma estrutura do jogo. O campo é também um espaço de conflito e competição para estabelecer a hierarquia e uma espécie de taxa de conversão entre os tipos de autoridade no campo de poder, visando alterar a distribuição e o peso relativo dos diferentes tipos de capital.

---

<sup>26</sup> Para Bourdieu (1997), um agente somente se integra em um determinado campo se agir com as armas que esse campo lhe fornece, renunciando às demais.

No segundo ponto, a realidade social é tomada como composta da estrutura objetiva e das estruturas sociais subjetivas (habitus). Mesmo quando os agentes constroem a sua própria visão de mundo, o fazem sob pressões estruturais. O mundo familiar é percebido como certo, como natural. Mesmos os mais desfavorecidos tendem a perceber o mundo como natural e a achá-lo aceitável por força do habitus, uma vez que a apreensão do mundo não se faria de forma consciente (os desejos dos indivíduos estariam em conformidade com o seu grupo social a partir da posição ocupada na estrutura).

Na questão metodológica está a recomendação em estudar tanto as representações subjetivas como as condições objetivas em que elas foram produzidas (estruturas objetivas, base das representações), de forma a transcender a oposição entre estrutura e representação.

É quase imediata a admissão do objeto de pesquisa dessa investigação (o Consórcio), dentro do espaço de forças compreendido entre as entidades dominantes (aquelas de maior articulação entre si, com maior número de pesquisadores voltados para o café, dotados de laboratórios específicos - resultado de uma dada história) e aquelas que tentam deslocar as dominantes, mesmo que se associando a essas, na competição por recursos de financiamento – sem maior consciência crítica, se o jogo merece ser jogado com as regras em vigor (consolidadas em editais e nas instituições). A necessidade de incluir as representações mentais junto às pressões estruturais em uma teoria explicativa é, de alguma forma, atendida na proposição do Modelo Perceptivo, enquanto a recomendação metodológica de Bourdieu é incorporada na proposta de estudo do objeto de pesquisa.

### **2.3.2 Capital em vazios estruturais, de Burt**

As informações circulam no mercado do conhecimento. Contudo, circularão primeiro entre os indivíduos de um grupo antes de circular entre os

grupos. O resultado é que, mesmo se a informação for de alta qualidade e, eventualmente, atingira todos, o fato de a difusão não ser instantânea significa que indivíduos que fazem a ponte entre os grupos serão informados mais cedo, terão por algum tempo o poder de arbitragem sobre aquele conhecimento e o usarão para conseguir resultados de seu interesse. A ponte se faz necessária em função do “vazio estrutural” existente entre os grupos que estão focados em suas próprias atividades e, portanto, desconectados dos demais, exceto por aquelas ligações-ponte. Pessoas com mais ligações-ponte possuem informações não redundantes (de potencial maior valor), enquanto que pessoas que se restringem a conexões intragrupos possuem informações similares (portanto, de menor valor relativo).

Essas são algumas das premissas do trabalho de Burt (2000, 2001, 2003), que apresenta pesquisas quantitativas que evidenciam a relação **inversa** entre o sucesso - medido pelas promoções, aumento de salários, maiores bônus, número de avaliações positivas e reconhecimento - e o grau de redundância da rede de relacionamento (*network constraint*). A hipótese subjacente é que as pessoas com ligações-ponte podem facilitar o entendimento entre os grupos, podem transferir melhores práticas e, mais significativamente, podem sintetizar novas idéias, combinando “bits” de conhecimento (opinião e comportamento) entre os grupos. Tais pessoas seriam vistas como criativas e recompensadas como tal.

Sob essa ótica, o Capital Social é detido pelas pessoas (ou entidades) que ocupam determinadas posições na rede, que podem se utilizar dessas posições para aferir vantagens na forma de riqueza, poder e prestígio. O restante dos “nós” se beneficia do arranjo na medida em que, se os agentes de maior capital não fizessem as pontes, o conhecimento não circularia.

Ressalta-se que Burt esclarece seu entendimento do Capital Social de forma metafórica em composição com outros capitais, mormente o capital humano, atributo dos indivíduos.

Em que pese a virtude de suas demonstrações estatísticas, Burt é passível de críticas à medida que se afasta de uma posição original mais equilibrada e concede primazia a estrutura (Lin, 2004). Mesmo sob sua ótica, algumas questões pedem maior esclarecimento: (1) quais foram os antecedentes que levaram determinado ente a criar/ocupar a posição mais estratégica; (2) sobre qual forma se dá a formulação da estratégia do ente ocupante da posição mais favorecida; (3) como os demais agentes reagem à intermediação do ente na posição mais favorecida e (4) qual é o grau de percepção entre os agentes da hierarquia entre as posições e se isso tem algum efeito no funcionamento da estrutura. Ainda que não seja o propósito básico da presente investigação tratar essas questões, elas serão de alguma forma abordadas no decorrer do trabalho.

### **2.3.3 Capital Social de Coleman**

Segundo Marsden (2005), Coleman foi um praticante da teoria da escolha racional: atores interdependentes usando recursos em função de seus propósitos. A partir dessa concepção micro e racionalista, ele concebe uma teoria<sup>27</sup> articulando a estrutura composta de sistemas de autoridade, relações de confiança, normas sociais, comportamento coletivo e atores coletivos. Os elementos de sua teoria são atores e recursos, ligados pelo interesse (que governa as ações, reflete o impacto do recurso no bem-estar do ator) e por relações de controle (direito de dirigir o uso dos recursos).

Para Coleman (1988, 1993), a escolha de um ator em confiar em outro é uma decisão arriscada, em um regime de informação incompleta e de falta de segurança sobre o comportamento futuro. Determinadas estruturas, que

---

<sup>27</sup> Apresentada em *Foundations of Social Theory*, de 1990.

tenham redes densas, normas e intermediários (como conselheiros, facilitadores e “garantidores”), promovem o aumento de confiança como uma forma de crédito social e, assim, expandem a capacidade de ação do sistema. A confiança teria um caráter de reciprocidade e não se basearia na boa vontade entre as partes: a confiança cresceria quando se supõe que os benefícios prospectivos sejam significativos.

Coleman (1988) chama a atenção para duas características das relações em rede que podem reforçar o Capital Social; o fechamento (*closure*) e a estabilidade. O fechamento facilitaria o surgimento de normas e a criação de confiança. Redes fechadas (de maior densidade e maior número de conexões diretas) melhoram a comunicação e facilitam a aplicação de sanções. A estabilidade contribui para a manutenção e a reprodução das relações sociais, evitando rupturas. O Capital Social de Coleman é aquele presente quando as características da estrutura social (confiança e obrigação, redes de disseminação de informações, normas, sanções, sistema de coordenação) facilitam a ação. Nesse contexto, os benefícios do Capital Social não são diretamente apropriados por quem faz os investimentos em produzi-los, o que o tipificaria como bem público.

#### **2.3.4 Bourdieu, Burt e Coleman**

Em síntese, comparando-se as três visões de Capital Social e recuperando a sua origem econômica, capital deveria guardar as características de (1) um bem susceptível de acumulação e de investimento e (2) de um retorno potencial e esperado, diferido no tempo, (3) quando da realização do produto viabilizado pelo investimento inicial dentro do contexto das relações sociais - adaptado de Lin (2004). Ainda que nessa caracterização, Bourdieu, Burt e Coleman possam estar falando de capital, parece evidente que estão trabalhando com diferentes dimensões do Capital Social. O Capital Social de Coleman seria

uma forma de conservar recursos, o Capital Social da intermediação de Burt seria uma forma de adquirir recursos (Burt, 2000, 2001, 2003; Lin, 2004) e as proposições de Bourdieu, uma forma de alinhar o Capital Social com as outras formas de capital.

Uma apreciação conjunta desses três autores parece oferecer uma base mais sólida para suportar a pesquisa de rede, tal como se propõe a seguir, quando será apresentado o modelo perceptivo.

### **3 MODELO PERCEPTIVO, PRESSUPOSTOS E HIPÓTESE DE PESQUISA**

A principal presunção do modelo perceptivo é a de que a percepção dos agentes tem papel relevante (e não devidamente explorado) no Capital Social. A proposição maior seria que: *a percepção dos agentes sobre aspectos relevantes da rede tem papel relevante na estratégia de mobilização dos recursos disponíveis e, conseqüentemente, na realização do Capital Social e de novos investimentos.*

Não se trataria de ser um “nó” passivo na rede e, por conseguinte, estar limitado ou potencializado pelas suas ligações e pelo conjunto da rede. O caráter ativo iniciaria, de forma muito subjetiva, por meio da percepção do agente do ambiente (rede) que participa. Se ele não enxergar (perceber, sentir) os recursos da rede, esses recursos jazerão inutilizados até a sua extinção. Se ele não entender a sua posição/localização, não terá como empreender uma estratégia bem sucedida de mobilização dos recursos percebidos e a rede esgota a sua utilidade.

Essa proposição retira a teoria de rede de seu quadrante objetivista preferido pelos pesquisadores do tema, conferindo-lhe uma áurea subjetivista: tão ou mais importante do que a **rede é** (realidade objetiva – demonstrada pela análise sociométrica) seria a percepção do que a **rede é para o agente** (realidade subjetiva – que requer outra abordagem), mesmo que a percepção do agente seja em parte condicionada pela estrutura da rede e pelas instituições que atuam no sistema.

Se tal for verdadeiro, isso traria conseqüências ontológicas, epistemológicas e metodológicas interessantes, abrindo ainda mais o campo de pesquisa em redes, em que a retroalimentação entre agente-estrutura não seria mera opção epistemo-metodológica; seria um requisito a ser observado em todas as fases da pesquisa e, talvez, uma forma mnemônica de fazê-lo é observar a distinção entre os vocábulos “agente”, “ator” e “nó”, utilizados sem maiores cuidados na literatura de rede. Enquanto “nó” é mera coisa e “ator”, do latim *actóre*, pode ser tanto **o que faz**, como **o que representa** e, nesse caso, apenas cumpre um script, um papel escrito por outrem; “agente” (do latim *agente*, «id.», part. pres. de *agère*, agir; fazer) é dotado de poder: da possibilidade de fazer diferente. Não é descontextualizado, não está livre – mas não é determinado. E, da mesma forma, agência não deve ser tida como atributo do sujeito: ela é uma potência, um estado “por vir”, ainda que afeta ao sujeito.

### **3.1 Definição de conceitos**

Na formulação do modelo aparecem alguns conceitos que requerem um tratamento prévio. Entre eles: “percepção”, “agentes”, “recursos, posição e localização na rede”, e “Capital Social”. O mais crucial é a percepção.

#### **3.1.1 Percepção**

O termo “percepção” foi adotado em detrimento de “cognição”, tal como aparece na Teoria da Estruturação, considerando que “cognição” é usualmente ligada à racionalidade<sup>28</sup>, conferindo pouca ou nenhuma relevância a aspectos emotivos. O sentido do conceito de percepção empregado na formulação é abrangente; vai além daquele normalmente conferido à cognição. Adere, de alguma forma, às representações mentais em Bourdieu, de uma forma menos condicionada à estrutura (se concede maior grau de liberdade ao indivíduo: a socialização nunca é completa, definitiva e única). Adota o que Kolb (1984) chamou de “aprendizagem experiencial”, que pode ser definida como um processo no qual o conhecimento é criado por meio da transformação de uma experiência.

O modelo de Kolb (1984) estabelece que a aprendizagem requer a resolução de conflitos entre modos dialeticamente opostos de adaptação ao mundo (experiência concreta x conceitos abstratos, observação x ação, acomodação x assimilação), para o que o aprendiz deve desenvolver quatro tipos de habilidades: experiência concreta “CE = sentir”, quando ele se envolve abertamente em novas experiências; observação reflexiva “RO = olhar”, quando ele aprende a refletir e observar as suas experiências sob várias perspectivas; conceitualização abstrata “AC = pensar”, para criar conceitos que integrem as suas observações em teorias lógicas e, por fim, a experimentação ativa “AE = fazer”, para ser capaz de traduzir as teorias criadas em decisões e resolução de problemas. O modelo de Kolb consiste das quatro habilidades já descritas (CE, RO, AC e AE), distribuídas em dois eixos opostos (ativo x reflexivo; concreto x abstrato). O processo de capturar a experiência (entender o mundo) por meio de

---

<sup>28</sup> Se a racionalidade for expandida para além da racionalidade em relação aos fins, da racionalidade em relação a valores e da racionalidade decorrente de costumes para encapar também o componente afetivo, determinado por afeto e estados sentimentais (como em Weber), então, racionalidade, cognição e percepção tornar-se-iam conceitos mais próximos. Contudo, a forma afetiva de conhecer é frequentemente desconsiderada, o que reforça a opção pelo termo “percepção”.

interpretação conceitual é denominado compreensão (= pensar), enquanto que se for por meio de mecanismos subjetivos, é denominado apreensão (= sentir). Já a transformação da experiência utilizando reflexão interna é denominada intenção, enquanto que, na extensão, a transformação se dá por manipulação externa ativa.

O ponto a ser ressaltado em Kolb (1984) é a diferença do trato da experiência entre os processos de apreensão e de compreensão. Enquanto, por meio da compreensão, o conhecimento decorrente da experiência pode ser analisado, criticado, rearranjado em diferentes contextos, ser refinado, re-trabalhado, elaborado e integrado - conhecimento explícito, de Nonaka & Takeuchi (1997), o processo de apreensão requer apreciação: estar envolvido com a experiência, dar valor, acreditar - conhecimento tácito, de Nonaka & Takeuchi (1997). A apreensão de uma experiência seria um processo subjetivo pessoal que não pode ser transmitido para outras pessoas, senão pela comunicação da compreensão desta experiência pela pessoa envolvida.

Assim, um conhecimento pessoal seria composto da combinação da apreensão direta da experiência e a compreensão socialmente adquirida utilizada para explicar a experiência e guiar as ações. Já o conhecimento social é baseado somente na compreensão e consiste na rede de palavras, símbolos e imagens, social e culturalmente transmitidos. Percebe-se, aqui, claramente, uma dimensão subjetiva da aprendizagem, abrindo espaço para o poder do indivíduo, que pode sentir diferente, aprender diferente e agir diferente, mesmo que esteja em parte limitado ou habilitado por uma espécie de algoritmo social.

### **3.1.2 Rede, estrutura, posição, localização e recursos**

Rede é entendida como uma estrutura formada por nós (pesquisadores, entidades, países) e ligações entre esses nós. Possui características estruturais detectadas pela análise sociométrica, como densidade, centralidade e coesão – dependentes da quantidade de nós, do número e da força das ligações. Como

uma estrutura social, a rede consiste de um arranjo de unidades sociais (posição) ocupadas por agentes que possuem diferentes quantidades de um ou mais tipos de recursos reconhecidos como valiosos. Isso confere à rede uma distribuição hierárquica do controle do acesso desses recursos, possibilitado pelo compartilhamento de conjunto de normas de uso de tais recursos. As normas uniformizam as ações e a interação entre os ocupantes das posições de forma a reter, manter e expandir os recursos investidos em ações coletivas (Lin, 2004).

O conceito de estrutura liga-se à idéia de que os padrões das relações são reproduzidos, mesmo quando os agentes não estão cientes ou mesmo não desejam a sua reprodução. Contudo, cabe observar que, de acordo com Giddens (1989) e Sewell (1992), a estrutura não deve ser vista apenas como limitante da agência humana, mas também como sua facilitadora em um processo de contínua retroalimentação. Para eles, a estrutura seria composta de regras (ou padrões ou esquemas) e recursos, portanto, virtual – que se realiza na prática e na reprodução da vida social –, isto é, tende a ser reproduzida pela ação. A observação e a aplicação das normas são críticas para a persistência da rede e tendem a serem garantidas pela seleção dos ocupantes das posições entre aqueles que foram socializados e treinados em seguir tais normas. No entanto, os entes ocupantes das posições, ao agirem, têm oportunidade de atuar de acordo com as suas interpretações e interesses próprios, colocando em risco a continuidade da estrutura, de acordo com Lin (2004), que credita aos quatro elementos tomados em conjunto, posição, autoridade, regras e agentes, a implicação de redes como sistema de coordenação para aquisição e manutenção de um ou mais tipos de recursos valiosos para a comunidade.

As regras seriam padrões generalizáveis em diferentes circunstâncias, relativamente inconscientes, à medida que constituem pressupostos mentais tomados como reais ou em formas de comportamento que os agentes aplicam normalmente, sem mesmo estar ciente que as estão aplicando.

Os recursos podem ser humanos ou não humanos. Os recursos humanos são, por exemplo, força física, destreza, conhecimento e comprometimentos emocionais, que podem ser usados para adquirir ou manter poder, incluindo os meios de ganhar, reter, controlar e propagar os recursos. Recursos não humanos são objetos, animados ou não animados, naturais ou artificiais que também podem ser usados para adquirir ou manter poder. As regras e os recursos estariam entrelaçados em relações dualísticas: um é efeito do outro. Por exemplo, as regras somente são persistentes ao longo do tempo se asseguram àqueles que as praticam o benefício da acumulação ou o usufruto de recursos. E recursos sem regras não se realizam (Sewell, 1992). Os recursos podem, ainda, ser alocados em três dimensões principais: social, econômica e política, que asseguram aos seus detentores, respectivamente, reputação ou prestígio, riqueza e poder (Lin, 2004).

É conveniente apontar que as estruturas conferem aos seus agentes graus diferentes de acesso e de mobilização dos recursos, implicando em uma hierarquia ou favorecimento de algum agente, devido à sua posição estratégica na rede, aos seus atributos ou aos investimentos realizados. A persistência dessas estruturas é condicionada por uma diferenciação no status concedido aos entes detentores de maior volume de recursos tidos como valiosos: esses entes tendem a ser reconhecidos como detentores de poder decisório e da autoridade para agir em nome da comunidade, inclusive controlando a forma (uso, transferências, disposição) de alocar os recursos. Espera-se que tais agentes reforcem o consenso, uma vez que há incentivo para eles permaneçam na rede: posições mais elevadas oferecem maiores oportunidades em promover o auto-interesse (Lin, 2004).

### **3.1.3 Agência**

Agência é a capacidade do sujeito de reinterpretar e mobilizar um conjunto de recursos (padrões sociais) de forma própria, em uma relação dualística com a estrutura, cuja reprodução não é automática: a estrutura estaria em risco, pelo menos em alguma extensão, em todos os encontros sociais que ela dá forma (Sewell, 1992). Todos os atores da estrutura seriam capazes de agência, de exercer maior ou menor grau de controle sobre as relações sociais nas quais estão imersos, empregando um conjunto de habilidades sociais, complexo e variável.

Ressalta-se que, acatando Giddens (1989), agência e estrutura estão em relação dualística, quando um constitui o outro, e não de contraposição. A ação humana, ao mesmo tempo em que reproduz a estrutura, também possibilita a sua transformação, implicando-lhe seu caráter dinâmico e evolutivo.

#### **3.1.4 Capital e Capital Social**

Segundo Lin (2004), Capital Social é representado por investimentos em relações sociais com retorno esperado no mercado, mercado esse que pode ser uma comunidade, uma indústria, um grupo político, etc. Parte-se do ponto de vista que as pessoas se relacionam para ter acesso aos recursos do grupo. Esses recursos (1) facilitam o **fluxo de informações** sobre oportunidades e escolhas, reduzindo o custo das transações; (2) permitem exercer **influência** naqueles agentes com papel central nas decisões que afetem o agente em questão; (3) permitem o reconhecimento das **credenciais sociais** do agente e (4) **reforçam a identidade** do agente como membro do grupo e, portanto, concede-lhe acesso a seus recursos. A mobilização dos recursos contidos na rede pode trazer retornos, como riqueza, prestígio e poder ou, mesmo, contribuir para a saúde física ou mental e da qualidade de vida.

Capital Social é um tipo a mais de capital, além do econômico, do humano (investimento de recursos pessoais para a aquisição de habilidades e

conhecimento, visando retorno econômico) e do cultural (investimento de recursos pessoais para a aquisição de valores e normas sociais das classes dominantes, o que asseguraria aceitação do indivíduo dentro da sociedade enquanto, ao mesmo tempo, legitima esses valores, tidos agora como de toda a sociedade).

### **3.2 Proposições teóricas elementares**

A proposição maior é dependente de uma série de proposições elementares. São elas:

- a - a formação de redes requer dos agentes investimentos, em termos de tempo, atenção e, mesmo, financeiro, para criar e manter as ligações.
- b - parte desse investimento se dá de forma consciente (estratégica); outra, por força do habitus e ainda outra, por mera imitação isomórfica (ainda que isso produza uma legitimação frente aos pares) ou por pressão das instituições presentes na rede;
- c - o investimento consciente somente é realizado porque os agentes imaginam que irão receber compensações superiores aos investimentos aportados;
- d - as compensações se dão de diversas e entrelaçadas formas, em termos de informações valiosas, legitimação, bem-estar físico-emocional, status, prestígio, poder e mesmo compensações mais econômicas (como, por exemplo, financiamento de projetos);
- e - essas compensações são obtidas pela mobilização estratégica dos recursos contidos na rede (acessibilidade a informações, a pessoas com poder, a pessoas com prestígio);
- f - a mobilização depende da percepção que os agentes têm de sua posição e localização na rede, dos recursos disponíveis na rede e da própria dinâmica da rede, mormente ao que tange a apropriação de recursos;

- g - o re-investimento depende da percepção que os agentes têm das compensações obtidas e a realizar;
- h - a percepção não se obriga a refletir as características estruturais dos agentes e nem as compensações “reais” obtidas. Contudo, há retro-alimentação entre percepção e as características estruturais e as compensações obtidas;
- i - a percepção é só em parte condicionada pela rede; em outra, é um atributo da pessoa e, portanto, deve ser tida como variável relevante em uma teoria de Capital Social;
- j - o Capital Social de cada agente na rede é função dos investimentos do conjunto de agentes e da forma estratégica com que os agentes mobilizam os recursos, por conseqüente, da percepção desses agentes.

### 3.3 Representação do modelo perceptivo

Na Figura 1 apresenta-se o modelo teórico-metodológico que foi utilizado na pesquisa. É oportuno ressaltar que esse modelo não cumpre um papel representacional de redes, muito menos de sua dinâmica, ou de Capital Social. Ele se pretende útil apenas como ferramenta analítica. Como tal, se serve de caixas estanques e linhas de fluxo, acabando por se configurar em um “circuito fechado”, assemelhado às representações típicas das empregadas na Teoria de Sistemas (Hatch, 1997), incluindo até a alça de *feedback* e uma série de processos: capitalizar, mobilizar e capturar recursos, um estoque (a própria rede) e a **percepção** – apenas parcialmente submetida ao ambiente institucional –, atuando como fonte para as decisões estratégicas, o que implica em novo ciclo, reproduzindo e reconfigurando a rede e, eventualmente, até mesmo o ambiente institucional atuante sobre os processos citados.

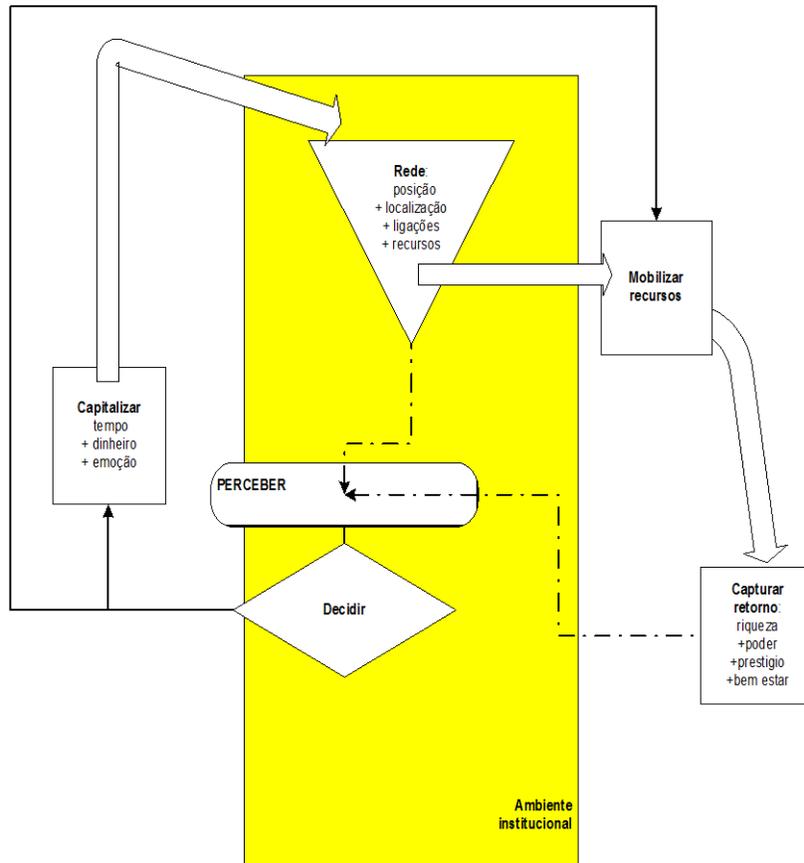


FIGURA 1 - Modelo Perceptivo

Mero instrumento analítico, foge à competência do modelo o segundo momento da pesquisa, de apreciação holística dos processos, mas tem o diferencial de trazer uma variável não explicitada no modelo de Lin (1999), que lhe serviu de base. A percepção, momento da órbita do sujeito, irrompe em um conjunto tomado por estruturas (rede e ambiente institucional) e abre espaço para a agência: o poder de agir diferente.

Vocalizando o modelo, se diz que a rede é criada e mantida com o investimento de recursos por parte de seus participantes. A partir do momento de

sua criação, ela constitui uma estrutura com características definidas pela presença de agentes, pela posição e a localização desses agentes dentro da rede, pelas ligações estabelecidas entre os agentes e pelos recursos contidos na estrutura. Uma sombra dessa realidade (da mesma forma que o mito das cavernas de Platão) é percebida pelos agentes que, em função dessa percepção, submetidos a um conjunto de restrições e oportunidades conferido pelas instituições<sup>29</sup>, presentes no ambiente e na rede, decidem pela mobilização estratégica (isto é, considerando também as ações possíveis dos demais agentes) dos recursos, com o objetivo de obter um maior retorno do investimento inicial, monitorando continuamente os resultados, dispostos a alterar a ação empreendida e a fazer novo investimento em função da percepção desses resultados.

Parte da percepção é condicionada pela atuação silenciosa das instituições, outra é decorrente da posição e localização do agente na rede, mas ainda sobra uma fração que é pessoal, relacionada à apreensão (sentimento) diferenciada que cada indivíduo obtém da experiência relativa à ação empreendida e aos seus resultados. Ao agir, os entes da rede a levam para uma nova condição estrutural, diferente da inicial, o que exige novo ciclo de percepção e ação. Cabe sempre frisar que a percepção do agente é, em parte, condicionada pelos padrões instituídos, mas esses, ao mesmo tempo em que conferem estabilidade à rede, também são atualizados pela sua reprodução ou transformação.

Exemplificando, em um consórcio de pesquisa, as entidades<sup>30</sup> participantes alocam tempo e dedicação à montagem da rede e à criação de

---

<sup>29</sup> O termo “instituição” é tomado para representar um padrão socialmente aceito e reproduzido de forma automática pelos indivíduos. Não se trata de uma entidade (organização).

<sup>30</sup> O termo “entidades” poderia aqui ser entendido como organização ou como indivíduo. No caso específico do Consórcio, e de acordo com as evidências colhidas nas entrevistas, as ligações são preponderantemente entre os pesquisadores, e não entre a UFLA e a Epamig, por exemplo. Nas

regras a serem observadas. As entidades, dentro das regras criadas e dos valores praticados pela comunidade científica (por exemplo, interdisciplinaridade, mérito, cooperativismo, colaboracionismo, reciprocidade), investem na formação de ligações e de projetos de pesquisa que permitam as primeiras pesquisas interorganizacionais sob a égide do Consórcio. Já de início, as entidades buscam aquelas que supõem maior semelhança entre si (princípio da homofilia<sup>31</sup>) ou entre as que já possuíam um histórico de ligações anteriores ou, ainda, entre aquelas cujos contatos sejam facilitados (inclusive pela proximidade física) e passam a pleitear recursos financeiros para a pesquisa.

Uma vez obtidos os recursos e executadas as pesquisas, as entidades analisam os resultados, em termos da pesquisa produzida e das ligações que a possibilitaram, dispostos a repetir o ciclo com os mesmos parceiros ou com outros, reforçando, destruindo ou diversificando as ligações. Algumas entidades serão percebidas como mais bem sucedidas em seus esforços, o que lhes permite assumir uma posição de maior status e poder, em virtude do assédio que passam a receber das demais, usufruindo um maior Capital Social que tentarão preservar e expandir, alocando mais recursos e monitorando amiúde as ações das demais, para assegurar uma fração maior do “bolo”, ao mesmo tempo que assumem a liderança das ações para aumentar o tamanho do “bolo” (capturando recursos de fontes externas e buscando aumentar a legitimidade do Consórcio frente ao ambiente institucional vigente).

Distanciando de uma posição positivista em que a realidade (a rede) é uma “coisa”, a construção apresentada no exemplo se baseia na **percepção** da

---

entrevistas, não foi relatada nenhuma ocorrência na qual a iniciativa da ligação tenha sido decorrente de negociações formais entre as organizações.

<sup>31</sup> Princípio da homofilia: as interações sociais tendem a se dar entre indivíduos com mesmas características estruturais (posição social, econômica ou política). Como conseqüências, os laços são fortes e cria-se confiança mútua. Relação heterófila é menos comum. De laços fracos, requer maior esforço dos agentes, mas oferece oportunidades para acessar recursos não disponíveis de outra forma, bem como prestígio ao agente mais dotado de recursos.

realidade. A ponto de que, considerando tal suposição válida, se descubra entidades com características estruturais equivalentes, adotando estratégias distintas, em função de uma diferença de percepção hipotética, mesmo em um único ambiente institucional.

O estudo empírico buscou evidências que poderiam refutar o modelo, basicamente adotando como hipótese de trabalho o inverso do proposto, ou seja:

*H<sub>0</sub>: entidades com características estruturais equivalentes adotam uma mesma estratégia (forma de mobilização de recursos) na rede; ou, de outra forma causal e determinística: a estratégia é condicionada pelas características estruturais – elementos que ocupam posições equivalentes na rede empreendem estratégias similares. Especificamente no Consórcio, essas estratégias voltar-se-iam para se apoderarem dos recursos para financiamento de projetos, aumentarem a produção de artigos científicos e adquirirem mais prestígio.*

Mesmo consciente da pressão isomórfica das instituições – da incidência das normas, dos valores e dos esquemas cognitivos e a tendência à imitação –, previu-se que as evidências levarão à refutação de  $H_0$ , uma vez que se espera encontrar entidades com características estruturais equivalentes e com estratégia distintas, em virtude da intervenção de uma variável: a percepção dos agentes.

Resta ligar  $H_0$  à questão de pesquisa e ao Modelo Perceptivo. A questão de pesquisa é: como se dá a relação agência-estrutura.  $H_0$  subordina a agência à estrutura. O Modelo Perceptivo confere algum grau de liberdade à agência, não explorando a motivação para a ação (o que seria um caminho alternativo também interessante, porém, de cunho mais próximo ao campo da psicologia), mas conferindo papel relevante à percepção.

Antecipando outras questões metodológicas, julgou-se mister explicitar de imediato o que se entende por características estruturais equivalentes. O software empregado (PAJEK) para análise sociométrica possui essa função, comparando os laços entre as entidades e agrupando os vértices em função da similaridade dessas ligações. Elementos de um mesmo grupo possuiriam características estruturais próximas entre si e distintas daquelas entidades alocadas nos outros grupos. Infelizmente, há um limite (de 256 vértices) para essa função, ultrapassado pela amostra utilizada. Poder-se-ia empregar a função para estudar a relação entre as organizações dos pesquisadores, mas isso é menos interessante, à medida que se constatou que as ligações se dão, de fato, entre pesquisadores e não entre organizações. A alternativa foi apurar alguns componentes de Capital Social. Admitiu-se que essas “proxis”, tal como definidas e apuradas nos tópicos 5 e 6, indicariam a situação estrutural dos agentes na rede. Daí, pessoas com quantum próximos de capital teriam alguma equivalência estrutural.

Com essa estratégia, acredita-se que, ao se testar  $H_0$ , abre-se a oportunidade para encaminhar a questão de pesquisa, utilizando-se como objeto o CBP&D/café, contextualizado e descrito no próximo tópico.

#### 4 CAMPO EMPÍRICO PARA A APLICAÇÃO DO MODELO

Se uma teoria social tem como fim elucidar, interpretar e **explicar** (se possível, e em um dado contexto) características substantivas da conduta humana e, mesmo que a tarefa de estabelecer e validar generalizações<sup>32</sup> não seja

---

<sup>32</sup> Para Giddens (1989), as generalizações em teoria social podem ser de dois tipos: (1) aquelas sustentadas pelos próprios atores, que as conhecem e as aplicam em seu desempenho (2) aquelas

a sua motivação básica, ainda assim, ela deveria se colocar a serviço do trabalho empírico, revelando processos concretos da vida social, como recomendado por Giddens (1989) e Bourdieu, citado por Vasconcellos (2002)<sup>33</sup>. Na presente pesquisa, isso remete ao estudo da ação de pesquisadores em uma rede particular de colaboração, o Consórcio Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento do Café, ou CBP&D/Café.

Antes de apresentar o CBP&D/Café, é oportuno providenciar uma contextualização resumida do que se considera pesquisa científica no Brasil e a sua escala (tamanho), bem como explicitar o papel das redes colaborativas e sua presença no país.

#### **4.1 Pesquisa científica no Brasil**

A pesquisa científica é frequentemente associada ao desenvolvimento tecnológico e à inovação e, conseqüentemente, à competitividade de um país (Guimarães, 1994; Brito, 2000; Organization for Economic Co-Operation and Development - OECD, 2002a,b; Aguiar, 2003), ainda que existam vozes dissonantes, capazes de lembrar que a criação de conhecimento aplicável não seria condição suficiente para a sua exploração tecnológica – criando-se apenas uma oportunidade de uso, sem fixar tempo, local ou mesmo se essa oportunidade se realizará (Ben-David, 1971). Retoma-se, então, Schumpeter (1961), para quem a invenção, tida como a criação de um conhecimento novo ou, mesmo, uma nova combinação de conhecimento já existente, é apenas uma das etapas necessárias do processo de inovação. Há a necessidade de converter a invenção em um produto ou processo novo ou significativamente alterado e

---

que os atores às ignoram e que agem sobre eles, independentemente de sua vontade. Mas os agentes podem passar a conhecer as generalizações do segundo grupo, fazendo-as acontecer de modo inteligente, re-configurando-as e mudando o objeto de estudo, à medida que ele é estudado.

<sup>33</sup> Para Bourdieu, citado por Vasconcellos (2002) só se pode pensar corretamente através da análise de casos empíricos teoricamente construídos.

colocá-lo no mercado. Além da produção de conhecimento, se requer a sua exploração pela função empreendedora.

Acrescente-se, ainda, que a pesquisa é também apenas um dos elementos que entram na composição do conceito mais amplo de ciência e tecnologia, tal como recomendado pela United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization - Unesco (1979), ao lado de atividades relacionadas à educação técnica e ao treinamento e aos serviços tecnológicos e científicos que, por sua vez, incluem, por exemplo, tradução e edição de literatura de ciência e tecnologia, inspeção, padronização, controle de qualidade, assistência técnica.

Contudo, senão fato, pelo menos como mito, a relação entre pesquisa – inovação – e desenvolvimento serve como justificativa de investimentos públicos em pesquisa científica, ainda mais se ela é de cunho aplicado ou voltado para o desenvolvimento experimental<sup>34</sup>.

A computação de investimento em pesquisa inclui pessoal, classificado por categorias (ocupacional e por nível de educação), dispêndio de custeio e investimento de capital. O principal indicador é o dispêndio (gasto) bruto interno em pesquisa e desenvolvimento, que inclui pesquisas internas realizadas com financiamento externo e exclui pesquisas feitas em outros países, financiadas pelo país em questão.<sup>35</sup>

No Brasil, e de acordo com as últimas atualizações disponíveis (Brasil, 2004), tem-se que:

- de 1996 a 2002, o dispêndio do governo federal com Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) oscilou positivamente em torno de 0,23%

---

<sup>34</sup> Pesquisa aplicada é aquela concebida pelo interesse em adquirir novos conhecimentos, se dirigindo em função de objetivo prático específico. Desenvolvimento experimental é o trabalho sistemático que parte do conhecimento já existente para ser aplicado na produção de novos materiais, produtos, equipamentos, processos sistemas e serviços, ou no aperfeiçoamento significativo dos já existentes (OECD, 2002a,b).

<sup>35</sup> Como determinado pelo Manual Frascati (OECD, 2002a)

- em relação ao Produto Interno Bruto (PIB), mas reduziu gradativamente de 2,40% para 1,49% em relação à receita corrente líquida (o que refletiria o aumento relativo da arrecadação federal frente ao dispêndio com P&D e ao PIB);
- em 2000, o dispêndio total em P&D atingiu 12,4 bilhões de dólares PPC<sup>36</sup>, equivalente a 1,00% do PIB, dos quais os dispêndios públicos responderam pela parcela de 0,58% do PIB (0,40% federal e 0,18% estadual); os dispêndios empresariais, responderam pelos restantes 0,42% do PIB. De 2000 a 2005, observa-se que não houve variação significativa em relação ao PIB, mas aumentou a participação relativa dos dispêndios empresariais, compensando a diminuição, também relativa, dos dispêndios estaduais;
  - em 2002, o dispêndio federal em P&D concentrou-se no Ministério da Ciência e da Tecnologia – MCT (40,05%), seguido pelo Ministério da Saúde (21,95%) e pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA (20,11%). Por sua vez, os dispêndios do MCT concentraram-se no CNPq<sup>37</sup>, FNDCT<sup>38</sup> e na administração direta (em que se computa o PADCT<sup>39</sup>, por exemplo);
  - em 2002, dos dispêndios em P&D efetuados pelos estados (total próximo a 900 milhões de reais), 86,2% se originaram de estados da região sudeste;
  - de 1996 a 2002, o dispêndio de empresas industriais em P&D concentrou-se no setor automotivo, na fabricação de aparelhos e equipamentos de comunicação, no refino de petróleo, na fabricação

---

<sup>36</sup>PPC Corrente, pela paridade de poder de compra

<sup>37</sup> CNPq: Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

<sup>38</sup> FNDCT: Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

de produtos químicos e na fabricação de máquinas e equipamentos elétricos;

- em 2000, dos dispêndios públicos em P&D, 71,4% foram lançados na rubrica “Avanço do Conhecimento” (maior parte do quais com as instituições de ensino superior) e 11,4% com a agricultura (portanto, 722 milhões de reais);
- em 2002, havia, no país, 1.683 cursos de mestrados e 917 de doutorados, e algo próximo de 250 mil mestres e doutores. Os 57 mil reconhecidos como pesquisadores estavam distribuídos em 268 instituições e 15 mil grupos de pesquisa;
- em 2002, foram publicados 11,3 mil artigos em periódicos científicos internacionais indexados no Institute for Scientific Information (ISI), o que correspondeu a, aproximadamente, 1,55% da produção mundial. A inserção da pesquisa do Brasil no mundo acelerou-se a partir de um patamar em torno de 0,80%, em 1994. Atingiu 1,73% (13.328) em 2004 e 1,92% em 2007;
- em 2002, foram concedidas 8,9 mil patentes (3,7 mil a residentes e 5,1 mil a não residentes). O país remeteu ao exterior 1,6 bilhão de dólares por contratos de transferência de tecnologia e correlatos, maior parte em assistência técnica;
- comparativamente a Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD, o Brasil investe pouco em P&D e é mais dependente de recursos públicos; enquanto na OECD os dispêndios em P&D devido às empresas somam próximo de 70% do total empregado, no Brasil, esse número somente recentemente (em 2005) alcançou 50%.

---

<sup>39</sup> PADCT: Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico

Uma fração da pesquisa no Brasil (e no mundo) é realizada por meio de redes colaborativas de pesquisa, como explorado no segundo item desta contextualização.

#### **4.2 Redes colaborativas no Brasil**

A pesquisa moderna se afastou do cientista individual e isolado para se organizar em grupos de pesquisadores trabalhando em projetos de pesquisa em empresas privadas, em órgãos governamentais, em institutos de pesquisa e em universidades, freqüentemente de forma colaborativa trans-disciplinar, interdisciplinar e multiorganizacional, em arranjos externos de esforços combinados, criando-se uma comunidade científica de alta interação que compartilha crenças e ideais tidos científicos (Guimarães, 1994).

De forma mais geral e pela Nova Economia Institucional, rede é uma das três formas de governança, ao lado do mercado e da hierarquia. Ainda que contemporânea da Revolução Industrial, remontando aos arranjos de produção de têxteis pelo regime de “putting-out” (Landesmann & Scazziri, 1996), as redes são tomadas agora como uma questão emergente à medida que se acelera a preferência por ela em detrimento dos mecanismos de mercado e da empresa convencional. Trabalhos analíticos do fenômeno recaem em explicações de ordem estratégica e de ordem institucional.

No primeiro caso, a rede seria uma forma de: reduzir os riscos que acompanham as incertezas, trocar informações, lidar com o aumento da interdependência de competências no desenvolvimento de produtos aliado ao encurtamento de seu ciclo de vida e à necessidade de chegar primeiro no mercado, monitorar as mudanças de ambiente e capturar as oportunidades. No campo institucional, as redes podem conferir legitimidade às instituições, obrigadas a se conformarem isomorficamente por coerção, normatização ou mimetização. A eventual preferência por rede colaborativa de pesquisa

decorreria de (1) uma opção estratégica e autônoma dos envolvidos ou (2) da indução praticada pelos organismos de fomento. De uma ou de outra forma, acumulam-se aceleradamente no Brasil experiências nesse arranjo de governança.

De acordo com Aguiar (2003), as redes colaborativas de pesquisa começaram a surgir no Brasil, a partir da década de 1990, como resultado da indução forçada presente na Fase II do PADCT, que teria como propósito contribuir para a criação de um ambiente propício à cooperação por meio do estabelecimento e da operação de arranjos de parcerias na implementação das atividades financiadas pelo Programa. Linha semelhante passou a ser recorrente em editais de outros programas federais (por exemplo, o Pronex, de 1996 e o Recope, DE 1997) e também naqueles originados em entidades de fomento estaduais.

Não há, no Brasil, o controle das redes de pesquisa existentes, mesmo porque, em uma visão peculiar da situação, a Capes, encarregada de mapear os diretórios de grupos de pesquisa no país, não controla e nem pretende “engenheirar” uma forma de fazê-lo porque:

A Plataforma Lattes maneja, até agora, duas bases de dados. A base de CV Lattes, que tem como unidade de análise o pesquisador e o Diretório dos Grupos de Pesquisa, cuja unidade é o grupo. Ainda não temos uma base de dados capaz de detectar essa forma de organização do trabalho em C&T chamada genericamente de "rede de pesquisa". No CNPq se começou a estudar o problema, a partir da medida das relações entre grupos e redes e tendo como indicador as co-autorias. Mas é apenas um início e ainda não há planos para "engenheirar" um produto. Ademais, apesar do Pronex e dos Institutos do Milênio, a forma "rede" é ainda incipiente no Brasil. No entanto, já existem algumas redes e o procedimento a ser adotado nesses casos, em relação ao Diretório, é o seguinte: normalmente, uma rede é um coletivo de grupos baseados em instituições e, então, cada grupo deve ser cadastrado na instituição a que pertence, ressaltando no campo "repercussões do trabalho do grupo", no formulário, que o grupo integra uma rede denominada tal e tal, financiada por tais e tais agências e composta por grupos nas instituições tais e tais... (Brasil, 2007).

Aguiar (2003) encontrou, em Minas Gerais, 79 redes e projetos cooperativos<sup>40</sup>, a maioria deles recente, criada entre 1998 e 2002 e que surgiu relacionada a editais que, preponderantemente, explicitavam a exigência de parceria entre as instituições executoras (27 dos 42 editais). Dessa relação de redes, participaram 87 organizações e 588 pesquisadores. Os dados colhidos por Aguiar permitiram-lhe concluir que, na amostra (e com base na percepção dos elementos que responderam ao instrumento de coleta de dados, um questionário):

- as pressões coercitivas e isomórficas miméticas levaram os integrantes das redes a assumirem posições muito semelhantes;
- a obtenção de recursos materiais (por exemplo, financiamento) e imateriais (por exemplo, aprendizagem e prestígio) constitui fatores importantes para a montagem de redes;
- a existência de confiança entre os parceiros é condição determinante para que as alianças atinjam seus resultados;
- os mecanismos de gestão são importantes nas atividades cooperadas;
- as agências de fomento exercem papel determinante na implementação das redes.

No âmbito nacional, os exemplos mais citados de redes colaborativas, além do Programa de Desenvolvimento das Engenharias (Recope), são os Institutos do Milênio, as atividades cooperativas desenvolvidas pela Petrobrás, a Rede Nacional de Seqüenciamento do Projeto Genoma Brasileiro, as redes de nanociências e nanotecnologias e o Consórcio Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento do Café (CBP&D/Café). Ainda que o CBP&D/Café constitua

---

<sup>40</sup> Foram mapeadas apenas redes colaborativas que fossem constituídas por duas ou mais organizações de pesquisa, que se associam para a realização conjunta de projetos de pesquisa, sob a égide de um contrato ou convênio com uma agência de fomento.

uma rede com características próprias, é razoável supor, a princípio, que nele se repliquem as observações referentes às redes mineiras, até mesmo porque três das principais entidades do Consórcio estão sediadas no Estado (UFLA, EPAMIG e UFV). O Consórcio é apresentado no próximo item.

### **4.3 Consórcio Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento do Café (CBP&D/Café)**

Existe um Consórcio retratado oficialmente no site da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) e no livro “Programa Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento do Café – antecedentes, criação e evolução”<sup>41</sup>, de Rufino (2006) e outro, eventualmente distinto, a emergir da pesquisa. A descrição a seguir procura sintetizar acriticamente o discurso tal como apresentados no site, no livro e em documentos públicos. Em um segundo momento, na elaboração da tese, a versão oficial é confrontada com as evidências coletadas, naquilo atinente à questão de pesquisa.

#### **4.3.1 Criação do Consórcio**

De acordo com Rufino (2006), o Consórcio é fruto de uma dinâmica que teve como ponto de partida a extinção do IBC, em 1990, desarticulando o modelo de política pública disciplinadora da cadeia do café e o simulacro de coordenação da pesquisa do café, liberando cada entidade de pesquisa para seguir planos de trabalho autônomos. Essa desarticulação, mais sentida em termos de financiamento, provocou uma reação das entidades de pesquisa, na forma de constituição de grupo de trabalho, com o propósito de formular um modelo de coordenação para as pesquisas do café. A opção do grupo recaiu sobre um Consórcio. Em paralelo, as associações representativas de elos da

cadeia do café se articularam, junto ao legislativo federal, com o propósito de assumir a gestão do Fundo de Defesa da Economia Cafeeira – Funcafé<sup>42</sup>, constituído de recursos originados do setor produtivo do café durante a existência do IBC, que montava a 900 milhões de reais e 9 milhões de sacas de café. O resultado foi a instituição<sup>43</sup> do Conselho Deliberativo da Política do Café (CDPC), órgão ligado ao atual MAPA, com a participação de representantes do setor produtivo e do governo federal, com a atribuição, entre outras, de autorizar a realização de programas e projetos de pesquisa agronômica, mercadológica e de estimativa de safra. Antecedendo ao CDPC, foi criado o Programa Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento do Café – PNP&D/Café<sup>44</sup> a ser coordenado pela Embrapa (que até então não desenvolvia pesquisa em café; Rufino (2006, p.82) em protocolo firmado pelo atual MAPA e o MCT. O Programa seria:

constituído e executado em parceria com as instituições componentes do Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária e demais institutos e universidades brasileiros, ligados à informação, ciência e tecnologia, bem como a iniciativa privada do negócio do café, tais como cooperativas, associações (...) e demais instituições relacionadas (...) com o agronegócio café. (...) o Programa contemplará (...) toda a cadeia produtiva do café no desenvolvimento de pesquisa científico-tecnológica e estudos sócio-econômicos, a difusão de tecnologia e de informações e o acompanhamento da economia cafeeira brasileira e mundial.

O mesmo protocolo destina recursos do Funcafé para a execução do Programa.

---

<sup>41</sup> O livro foi publicado e é comercializado pela Embrapa. Rufino foi o primeiro gerente técnico da Embrapa-Café e reconhece o “irrestrito apoio institucional” daquela instituição à obra (Rufino, 2006, p.6).

<sup>42</sup> Funcafé é regido pelo Decreto-Lei 2295, de 21.11.96, que estabelece uma quota contribuição dos exportadores, destinada “ao financiamento, modernização, incentivo à produtividade da cafeicultura, da indústria do café e da exportação; ao desenvolvimento de pesquisas, dos meios e vias de transportes, dos portos, da defesa do preço e do mercado, interno e externo, bem como das condições de vida do trabalhador rural”.

<sup>43</sup> O CDPC foi instituído pelo Decreto-Lei 2047, de 29.10.1996

<sup>44</sup> O PNP&D/Café foi instituído por um protocolo de intenções entre o MAA e o MICT, em 14.08.1996

A Embrapa, no âmbito de sua competência advinda do protocolo, acatando proposta de um grupo multiorganizacional criado por ela (com elementos da própria Embrapa e da Epamig, Iapar, Emcapa, Consepa, Fundação Procafé e do atual MAPA), convidou um conjunto de entidades<sup>45</sup> para constituir o Consórcio, em fevereiro de 1997, mediante um “Termo de Constituição”, para “conceber e executar” o PNP&D/Café. Os principais pontos do que se constitui ainda a formatação do Consórcio, são:

- o Consórcio não tem natureza jurídica. É representado e administrado pela Embrapa (a menos de decisão contrária do conselho diretor);
- o órgão máximo do Consórcio é o conselho diretor, formado pelos dirigentes máximos das celebrantes do termo, sob a presidência da Embrapa (a menos de decisão contrária do conselho diretor);
- outras entidades podem aderir ao Consórcio;
- a gerência do PNP&D/Café é da Comissão Técnica do Programa, indicada pela Embrapa e ratificada pelo conselho diretor;
- cabe (caberia) ao conselho diretor aprovar o PNP&D/Café e orientar os objetivos e procedimentos do Programa e do Consórcio<sup>46</sup>.

---

<sup>45</sup> De acordo com Rufino (2006, p.97), participavam do conjunto de entidades “fundadoras” do Consórcio aquelas mais tradicionais e atuantes nas atividades de geração e transferência de tecnologia para a cadeia produtiva do café. Claro está, com a exceção da Embrapa, que não investia nesse campo, ainda segundo Rufino (2006), participando, portanto, com o poder delegado pelo protocolo de criação do PNP&D/Café. Entre as entidades fundadoras estavam a Embrapa, e os atuais Universidade Federal de Lavras (UFLA), Universidade Federal de Viçosa (UFV), Instituto Agropecuário (IAC), Empresa Baiana de Desenvolvimento Agrícola (EBDA), Empresa de Pesquisa Agropecuária do Estado do Rio de Janeiro (PESAGRO-RIO), Instituto Agrônomo do Paraná e Instituto Capixaba de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural (INCAPER).

<sup>46</sup> Há conflito de competência entre o “Termo de Constituição” do Consórcio e o decreto-lei que institui o CDPC, resolvido em favor da CDPC, que trouxe para si (conforme ata de reunião de 15.11.2001) a aprovação de projetos e a alocação de recursos; cabendo à Embrapa apenas a execução do Programa, prestando contas à CDPC e ao Consórcio o papel de (mera) instituição auxiliar da Embrapa.

Em adição, a Embrapa conseguiu a aprovação do Termo de Referência para a execução do PNP&D/Café, que estabelece a estrutura, os princípios e os critérios de alocação de recursos aplicáveis ao Consórcio. Tanto esse termo quanto o de constituição do Consórcio permanecem vigentes<sup>47</sup>. Um aspecto interessante do Termo de Referência é o “reconhecimento das competências institucionais”, princípio que, se estendido à alocação de recursos, poderia constituir uma reserva de mercado para as entidades tradicionais, reforçando o peso desses entes na pesquisa do café.

#### **4.3.2 Estrutura do Consórcio**

O ambiente organizacional e legal do Consórcio pode ser entendido como composto de seis esferas: (1) clientes, (2) financiadores, (3) organização externa, (4) organização legal, (5) organizações executoras e (6) organização interna.

Como clientes foi possível identificar: os produtores de café, os consumidores; as certificadoras; as beneficiadoras; as produtoras de insumo; as associações, conselhos (ABIC, ABICS, CECAFE, CNC, CNA) e cooperativas; outras organizações de ensino (além daquelas executoras); outras organizações de extensão (além daquelas executoras); revistas, outras publicações, seminários e encontros. Cada cliente com sua gama de interesses nem sempre alinhados. Como será visto, a tendência dos pesquisadores de café é resolver o potencial conflito, elegendo o produtor de café como cliente preferencial, mas dentro dos limites impostos pelo CDPC.

As fontes financiadoras são, além dos recursos das próprias executantes, o Funcafé, os fundos estaduais de fomento (Fapesp, Fapemig e outros) e federal (CNPq). Eventualmente, a indústria também constitui fonte de

---

<sup>47</sup> O edital de chamada de propostas de pesquisa para o PNP&D/Café 2006 requer explicitamente o alinhamento com os Termos.

recursos, cedendo equipamentos e material, por exemplo. Obviamente, cada fonte tem papel relevante na destinação dos recursos a serem repassados.

Os elementos da organização externa são os órgãos públicos intervenientes, que incluem e não se limitam a (1), no nível federal – Congresso, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), Ministério das Relações Exteriores (MRE), Secretaria de Produção/MAPA, Departamento do Café, CAPES/MEC e (2) no nível estadual, as secretarias e as comissões legislativas. Dada a importância do café para a balança de pagamentos, para o PIB, para o emprego e para as famílias de pequenos produtores, não é de se estranhar a preocupação que esse ramo do agronegócio atrai, com impacto sobre a pesquisa.

Na esfera legal, estão os decretos 2.047 (que dispõe sobre o Conselho Deliberativo da Política do Café), 2.295 (que dispõe sobre o FUNCAFÉ), bem como o Termo de Constituição do Consórcio e o Termo de Referência para a Execução do PNP&D/Café.

As organizações executantes, além das 10 fundadoras do Consórcio, incluem aquelas que aderiram após a fundação e mesmo aquelas não consorciadas, mas que implementam projetos. Até 2006, foi de 50 (26 consorciadas) o total de organizações executantes, rastreadas de acordo com os dados cedidos pela Embrapa, quando se computam as suas unidades como uma única entidade.

Por fim, na organização interna, têm-se os pesquisadores, os subprojetos, os projetos, os núcleos de referência, os comitês de pesquisa dos núcleos de referência, a CTP/Café, a gestão pela Embrapa Café, o conselho diretor do Consórcio e o próprio PNP&D/Café.

Todo esse conjunto de esferas, cada qual composta de interesses e necessidades próprias, ajuda a conformar duas redes de interesse para a tese<sup>48</sup>: (1) a rede burocrática coordenada pela Embrapa e controlada mediante instrumentos de gestão alinhados ao SEG<sup>49</sup> e (2) a rede social entre os pesquisadores e entre as entidades que se articulam entre si para propor projetos em resposta às chamadas dos editais publicados pela rede burocrática e ou para a elaboração e a publicação de artigos relacionados à pesquisa do café. As duas redes atuam simultaneamente e suportam o Consórcio, submetidas ao imperativo do financiamento de pesquisa com os recursos do Funcafé.

A rede burocrática é composta de diversos organismos formalizados, como o CDPC, o Conselho Diretor do PNP&D/Café (do CDPC), a CPT, os comitês de pesquisa dos núcleos de referência – com atribuições, composição e sustentação legal ou regimental. Para o interesse dessa pesquisa é suficiente destacar que:

1. Caberia ao CDPC, formada por representantes de ministérios e de elos do agronegócio café, autorizar a realização de programas e projetos de pesquisa agronômica, mercadológica e de estimativa de safra, bem como estabelecer cooperação técnica e financeira, nacional e internacional, com organismos oficiais ou privados no campo da cafeicultura;
2. Caberia ao comitê diretor do PNP&D/Café, composto por representantes de entidades do agronegócio café e da Embrapa, assessorar o CDPC em sua linha de atuação (pesquisa e desenvolvimento da cafeicultura; para funcionar como um sistema de acompanhamento das atividades/pesquisas da Embrapa);
3. Caberia ao CBP&D/Café – que se define como uma rede destituída de personalidade jurídica, integrada de instituições e recursos, humanos, físicos

---

<sup>48</sup> Uma terceira rede cliente-prestador de serviço também poderia ser contemplada.

<sup>49</sup> SEG: Sistema Embrapa de Gestão

e materiais – conceber e executar o Programa Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento do Café. A estrutura do CBP&D/Café é composta de:

- 3.1. Presidência do Conselho Diretor: Embrapa
- 3.2. Conselho Diretor - dirigentes máximos das consorciadas fundadoras, com a função de: (1) orientar, organizar e supervisionar a execução do PNP&D/Café; (2) estabelecer normas e procedimentos complementares; (3) aprovar o PNP&D/Café E (4) definir os objetivos e procedimentos do PNP&D/Café e do CBP&D/Café.
- 3.3. Comissão Técnica do Programa – composta por indicados eleitos pelas entidades consorciadas, membros natos e representantes do agronegócio café, como o objetivo de (1) gerenciar o PNP&D/Café; (2) supervisionar e orientar os Comitês de Pesquisa dos Núcleos de Referência; (3) priorizar os projetos e (4) realizar a consolidação financeira, técnica e administrativa.
- 3.4. Comitê de Pesquisa de Núcleos de Referência - composto por quatro pesquisadores encarregados de promover o estudo técnico dos problemas relacionados ao Núcleo, avaliar os projetos e subprojetos, consolidar as propostas, aprovar as questões técnicas e a recomendação financeira dos projetos, acompanhar e avaliar os trabalhos.
4. Caberia à Embrapa Café e à gerência da Embrapa, formular, implementar, coordenar, acompanhar e controlar ações de promoção de atividades de geração e transferência de conhecimentos e tecnologias para a cadeia produtiva do café no âmbito da instituição, e promover e apoiar atividades de pesquisa e desenvolvimento com café, a serem conduzidas por suas unidades descentralizadas, organizações integrantes do CBP&D/Café e outras do Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária (SNPA).

#### **4.3.3 Fluxo da pesquisa sob a égide do Consórcio**

Pretende-se agora explicitar o caminho das propostas de pesquisa até a sua incorporação no PNP&D/Café e as responsabilidades intervenientes no processo. De forma simplificada e sem entrar em detalhes, o sistema de incorporação de pesquisas ao PNP&D/Café, de execução do Consórcio, é o seguinte:

- I. Definição das ações e orçamento – Comitê Diretor do PNP&D/Café (do CDPC).
- II. Preparação dos editais e das ações dirigidas<sup>50</sup> – Embrapa Café.
- III. Compatibilização entre os editais e ações dirigidas – CTP.
- IV. Divulgação dos editais e das ações dirigidas – Embrapa Café.
- V. Elaboração das propostas – Entidades de P&D.
- VI. Pré-qualificação das propostas – CTP.
- VII. Análise técnica dos projetos e subprojetos – Comitê de Pesquisa do Núcleo de Referência.
- VIII. Julgamento e aprovação dos projetos – CTP.
- IX. Homologação dos resultados – Comitê Diretor do PNP&D/Café (do CDPC).
- X. Divulgação dos resultados – Embrapa Café.
- XI. Assinatura dos Convênios – Entidades de P&D e Embrapa.
- XII. Execução dos projetos – Entidades de P&D
- XIII. Emissão de relatórios e prestação de contas – Entidades de P&D
- XIV. Aprovação das contas – Embrapa e órgãos fiscalizadores da União e dos estados.

Até uma mudança recente (válida para o PNP&D/Café 2006 que, no momento inicial da pesquisa, encontrava-se em fase de contratação), o **projeto** foi a unidade programática e o **subprojeto**, esse sim, a unidade orçamentária: na qual se alocam os recursos financeiros. O subprojeto se liga ao projeto, esse ao núcleo de referência, bem como o subprojeto, ligado ao projeto, responde a uma linha de pesquisa, dentro de um foco temático estabelecido pelas diretrizes dos órgãos superiores.

---

<sup>50</sup> As “ações dirigidas” são aquelas com recursos pré-definidos (carimbados) que dispensam a submissão da concorrência definida nos editais.

Todo esse esforço burocrático visa assegurar que as pesquisas atendam às prioridades do CDPC, ou de forma mais bruta, atendam às prioridades das representações dos setores produtivos da cadeia do café. A argumentação que sustenta tal arranjo é que o recurso para as pesquisas (Funcafé) foi constituído com quotas retidas de tais setores: nada seria mais certo que eles determinassem a alocação desses recursos<sup>51</sup>.

#### **4.3.4 Aplicação de recursos sob a égide do Consórcio**

As tabelas contidas no Apêndice B retratam a dinâmica da alocação de verbas, em um valor próximo de 87 milhões, em 889 subprojetos, desde a sua criação.

É factível observar que:

- pode-se dividir o fluxo em dois momentos. O primeiro, estável e com volume superior de recursos, nos primeiros cinco anos. O segundo, instável e com volume menor de recursos. Isso pode ser tido como uma deficiência do CBP&D/Café em assegurar a continuidade e o crescimento de seu financiamento – o que se esperaria na medida em que a repercussão das pesquisas patrocinadas pelo Consórcio atendesse às expectativas do CDPC;
- há uma concentração da destinação das verbas. Desconsiderando as despesas administrativas e de bolsa, um grupo seletivo de entidades – em ordem: IAC, Epamig, Embrapa, Iapar, UFV, UFLA e Incaper – se apropria da maior fração dos recursos disponibilizados; de cada 4 reais repassados pelo Consórcio, 3 reais são captados por esse grupo seletivo. As demais 41 entidades foram contempladas com apenas 25% dos recursos repassados;

---

<sup>51</sup> Ressalta-se que os recursos do Funcafé representam apenas 10% do montante da pesquisa, se computados todos os custos – o que corrói a argumentação justificadora do arranjo.

- essa concentração aparece também entre os responsáveis por subprojetos: 70% da verba total foram administradas por 57 pesquisadores (o restante, por  $397-57 = 340$  pesquisadores). A concentração é menor quando se consideram apenas verbas para pesquisa: os primeiros 60 pesquisadores se contentaram com 59% da verba destinada à pesquisa;
- é fácil destacar aqueles pesquisadores mais aquinhoados entre as entidades que mais receberam verbas do Consórcio;
- do volume de recursos aplicados pelo Consórcio, 9% são retidos para seu funcionamento administrativo, 14% são alocados para a concessão de bolsas de pesquisa, 11% destinados a subprojetos de transferência e difusão de tecnologia, 10% para o Programa de Apoio ao Desenvolvimento Institucional (basicamente, recuperação e construção de laboratórios e outros ativos das fundadoras, nos primeiros anos do Consórcio) e, finalmente, 56% foram alocados em subprojetos de pesquisa. Do montante total, 79% foram aplicados na rubrica “custeio” – o restante em obras e investimentos.

Ainda que este trabalho tenha lidado com maior conjunto de dados, julgou-se que esses já apresentados cumprem o papel de suprir uma primeira aproximação contextualizada do objeto de estudo. Outros dados serão apresentados ao longo da tese. Antes, porém, é necessário explicitar os métodos empregados nesse intento, circunscrevendo-os no próximo tópico.

## 5 METODOLOGIA E DELINEAMENTO DA PESQUISA

O propósito deste tópico é apresentar a estratégia de como se pretende responder ao problema da pesquisa e atender a seus objetivos geral e específicos, na forma recomendada por Sampieri et al. (2003).

Em primeiro lugar considerou-se que a aplicação de métodos positivistas puristas de observação e medição poderiam implicar em desconsideração da racionalidade complexa e da estratégia subjetiva que compreendem aspectos fundamentais da conduta humana (Cohen, 1999). Em segundo lugar, observou-se a recomendação de Giddens (1989) de que se deve procurar analisar o que os atores sabem das razões de atuarem como atuam, mesmo quando pensam que ignoram ou mesmo quando realmente não sabem. Contudo, a análise deve ser cuidadosa, pois (1) o que os atores estão aptos a dizer acerca das condições de sua ação é sintetizado pelo analista que deve reconhecer a importância de uma gama de fenômenos discursivos a que ele próprio, como ator social, prestaria atenção, mas que são desprezados na pesquisa social e (2) dada a consciência prática (rotina, instituições), o que os agentes conhecem a respeito do que fazem está restrito ao que eles podem dizer sobre isso e, como consequência, parte da cognoscitividade não se faz presente quando questionada.

Em consequência, e em terceiro lugar, julgou-se apropriado utilizar métodos positivistas (como o sociograma e a análise multivariada) e interpretativos como a análise de conteúdo, transacionando entre os dois paradigmas – o funcionalista e o interpretativista<sup>52</sup>, de forma obrigatória no

---

<sup>52</sup> A combinação de técnicas quantitativas (caras ao positivismo) e qualitativas (típicas da pesquisa subjetivista), levando à triangulação de dados, pode, ainda, levar à superação de alguns vieses, à convergência nos resultados, à adição de amplitude ao estudo e à possibilidade de novos insights (Creswell, 2002).

julgar do pesquisador, decorrente da opção teórica central pela Teoria da Estruturação<sup>53</sup>.

Demonstrando a conformidade a esses balizamentos, as seções deste tópico foram reservadas à apresentação da configuração do espaço metodológico (seção 5.1), ao delineamento da pesquisa (seção 5.2), à exposição da concepção e da implementação dos métodos de coleta e de análise dos dados qualitativos – mais especificamente, das entrevistas (seção 5.3) e, finalmente, à explicitação dos métodos de coleta e análise da *survey* (seção 5.4).

### **5.1 Configuração do espaço metodológico**

Uma pesquisa científica, mormente em ciências sociais, é feita de escolhas, desde o tema e o problema de pesquisa. Mas, ao final, ela deve se obrigar a se constituir um todo harmônico, compondo o que Bruyne et al. (1991) denominaram espaço metodológico quadripolar<sup>54</sup> coerente: diferentes pólos (epistemológico, teórico, morfológico e técnico), cada um condicionado pelo outro.

Essa investigação tem como ponto de partida as ligações entre os pesquisadores de café compondo uma rede subjacente ao CBP&D/Café. Admitiu-se que tais ligações se submetem de forma dual a (1) condições objetivas impingidas pela estrutura e à (2) interpretação dos sujeitos dessas condições, destacando-se da “coisificação” cara aos positivistas, sem cair no eterismo do relativismo. Mesmo porque as ligações são tidas como sustentadas por uma historicidade condicionadora (e não determinista), com espaço para a agência.

---

<sup>53</sup> Essa consideração encontra suporte em Willmott (1990).

<sup>54</sup> Estranhamente, na proposta de Bruyne e colegas, o posicionamento ontológico da pesquisa é omitido, talvez porque ele o considere um antecedente ao espaço quadripolar. Os pressupostos ontológicos são pontos de partida que delimitam a opção por métodos; para captar a realidade é necessário ter uma concepção dela (Demo, 1995, p.60).

Buscar o trato equilibrado de questões subjetivas e objetivas carrou a necessidade de utilização de múltiplos métodos de coleta e análise de dados – no que teria se constituído em uma abordagem multiparadigmática (parcial, é verdade, na medida em que dispensou o concurso dos paradigmas humanista e estruturalista radicais).

Para Lewis & Grimes (2005), uma investigação, tal como a aqui delimitada, poderia empregar tão somente revisão bibliográfica multiparadigmática ou ir um passo além e se constituir em pesquisa multiparadigmática, ao se utilizar lentes investigativas de paradigmas diferentes<sup>55</sup>. Ou, então, buscar uma construção multiparadigmática de teoria, quando (1) o objetivo seria construir um campo de ação mais rico, holístico e contextualizado, assumido que os paradigmas apresentam verdades parciais, temporais e espaciais e quando (2) os teóricos se esforçam em sobrepor e entrelaçar interpretações de paradigmas conflitantes em um novo entendimento. O Modelo Perceptivo, proposto no tópico 3, tem essa concepção. Assume que a rede tem uma dimensão concreta e real, ordenada e regulada – que é contínua e dualisticamente reproduzida em acordo com a experiência subjetiva e intersubjetiva dos indivíduos, seus instituidores e tributários. Daí, ausculta a dimensão real com métodos objetivos (análise sociométrica das ligações, quantificação dos constituintes do Capital Social, técnicas de agrupamentos em análise multivariada, estatística dos projetos) e busca a interpretação dos agentes dessa dimensão real por meio de métodos como a análise documental e a análise do conteúdo de entrevistas.

Como já discutido, tão ou mais importante do que a rede é seria a percepção do que a rede é para o agente. Admite-se que tal concepção possa parecer “subordinar” o sistema a elementos subjetivos. Tal não é verdadeiro na

medida em que concede uma relação dual entre a rede e o agente: um condiciona e é condicionado pelo outro.

A pesquisa multiparadigmática aqui não é uma mera triangulação que busca reforçar a validade e a cientificidade da investigação, mas, sim, é tida como um imperativo decorrente de uma cadeia de eventos: a questão, os objetivos, o referencial teórico, o modelo e as premissas da pesquisa.

É oportuno ressaltar ainda que a estratégia e a trajetória da investigação combinaram os métodos quantitativos e os métodos qualitativos empregados. Por exemplo: a análise multivariada forneceu os *quanta* dos constituintes do Capital Social e o enquadramento dos agentes utilizados como atributos significativos para a análise de conteúdo (quem estava falando). A análise sociométrica<sup>56</sup> indicou as entidades a serem entrevistadas e as entrevistas indicaram as categorias e as afirmações a serem testadas no questionário estruturado, posteriormente submetidos à análise multivariada. Esse ir e vir conferiu uma maior segurança ao analista, que se espera demonstrar a seguir.

## 5.2 Delineamento da pesquisa

Mesmo considerando que existem antecedentes bem sucedidos de aplicação do modelo interpretativista em estudos de pesquisa agrícola em Guimarães (1994) e Brito (2000), a presente investigação optou pela abordagem multiparadigmática, justificada na seção precedente.

---

<sup>55</sup> Métodos e respectivos focos na coleta e análise de dados, como, por exemplo: utilizando a etnografia para descobrir os significados mantidos por agentes que experimentam um fenômeno e, depois, métodos positivistas para operacionalizar os construtos propostos (Lewis & Grimes, 2005).

<sup>56</sup> Sociometria, ou análise sociométrica, é um instrumento desenvolvido a partir dos anos 1930. A metodologia sociométrica assume que laços interpessoais são importantes porque transmitem comportamentos, atitudes e informação. Tão importantes são esses laços para a análise sociométrica que ela não considera o indivíduo como elemento básico da sociedade e, sim, o indivíduo e seus laços; ao se entender as ligações preferências do indivíduo, descortina-se a maior expressão das relações sociais (Nooy et al., 2006).

Em outra tipologia que busca estabelecer a diferenciação de perspectivas sobre a relação de causalidade entre ator e estrutura, proposta por Lin (2004) e reproduzida na Figura 2, entende-se que, abraçando a dualidade agente-estrutura, tal como proposto por Giddens (1989), trabalhou-se em uma zona cinzenta entre a Teoria da Ação e a Teoria Estrutural.

		Causa	
		Estrutura	Ator
Efeito	Estrutura	<i>Macroteoria</i>	<i>Teoria da Ação</i>
	Ator	<i>Teoria Estrutural</i>	<i>Microteoria</i>

FIGURA 2 - Tipologia de Teorias.  
Fonte: Lin (2004. n.129).

Dentro da tipologia de Vergara (2004), a pesquisa teve, quanto aos fins, características exploratória-descritivas, procurando-se algum aprofundamento, sem, contudo, se comprometer com o estabelecimento de relações de causalidade típica da pesquisa explicativa. Quanto aos meios, foram empregados métodos de pesquisa documental, bibliográfica e *survey*<sup>57</sup>. Teve predomínio o corte transversal no tempo, como uma “fotografia” de algo que acontece (Sampieri et al., 2003), permitindo-se algumas exceções longitudinais (coleta de dados em mais de um instante) como no caso do levantamento de redes sociométricas.

<sup>57</sup> A pesquisa *survey* é apropriada a uma pesquisa social empírica que pretende cumprir uma função exploratória inicial, ou descritiva de certos atributos de uma população e, mesmo, explicativa, o que requer o emprego de análise multivariada (Babbie, 1999) interrogando aos

### **5.2.1 Objeto de estudo**

A unidade de análise da presente pesquisa foi o Consórcio Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento do Café (abrangendo os projetos patrocinados pelo Consórcio, as instituições consorciadas, os grupos de pesquisa e os dirigentes).

A delimitação do objeto de estudo obedeceu aos seguintes contornos:

- projetos e subprojetos incluídos nos programa de pesquisa do Consórcio, em número de 889;
- volume de recursos financiados pelo Consórcio, da ordem de 87 milhões de reais, não corrigidos;
- entidades associadas: 26 (já reduzindo todas as unidades da Embrapa e todas as unidades do MAPA a uma entidade cada – diverso das 40 entidades apregoadas pelo Consórcio);
- espaço temporal: de 1997 a 2006;
- responsáveis pelos subprojetos: 397 pesquisadores.

Quanto à unidade de observação, o foco foi os pesquisadores (e especificamente dentre eles os responsáveis pelos subprojetos) e as entidades de pesquisa em relação ao Consórcio.

### **5.2.2 Coleta de dados**

A pesquisa impôs a necessidade do emprego de diferentes técnicas de coleta de dados em um seqüenciamento operacional no qual a fase anterior supria um refino nos instrumentos e nos planos a serem utilizados na fase seguinte. A fase 1 consistiu na coleta de documentação e registros – dispositivos legais, atas, projetos de pesquisa, relatórios e publicações. Essa fase inicial persistiu mesmo após o lançamento das fases seguintes. A fase 2 consistiu das entrevistas semi-estruturadas com pesquisadores, coordenadores de grupos

---

participantes-respondentes, via questionário estruturado, sobre aspectos relevantes de seu

de pesquisa, dirigentes de pesquisa das instituições participantes do Consórcio e dirigentes do Consórcio. A fase 3 contemplou a aplicação do questionário estruturado. Por fim, a fase 4, mais oportunista e imprevisível, constou da observação participante em eventos relacionados ao Consórcio aos quais, porventura, o pesquisador tivesse acesso. Ressalta-se que as etapas 1, 2 e 4 compreendem técnicas qualitativas de pesquisa e, por outro lado, a etapa 3 refere-se à parte quantitativa da pesquisa. Acreditou-se que essa triangulação dos instrumentos de coleta de dados propiciaria uma adequada e desejada imersão do pesquisador em relação ao objeto de estudo e sua história (Chizzotti, 1985).

Planejou-se proceder 30 a 40 entrevistas pessoais, com duração entre 45 a 60 minutos, com pesquisadores, coordenadores de grupos de pesquisa e dirigentes de entidades participantes do Consórcio, entre aqueles pesquisadores mais centrais em seis entidades sócias do Consórcio: Embrapa, Epamig, IAC, Incaper, UFLA e UFV. Esse plano foi cumprido, sendo realizadas 39 entrevistas.

Quanto à pesquisa *survey*, havia a intenção de aplicar 397 questionários estruturados, junto aos pesquisadores responsáveis por subprojetos. Contudo, 366 pesquisadores foram encontrados (alguns dos 31 remanescentes tinham falecido ou se aposentado). O questionário seria (e foi) desenvolvido a partir da análise documental, da análise sociométrica de co-autoria e das informações recebidas durante as entrevistas.

### **5.2.3 Estratégia de análise e interpretação dos dados**

Procurou-se preservar a validade e a confiabilidade da pesquisa, buscando-se a triangulação entre os métodos de pesquisa (qualitativos e quantitativos) empregados. A abordagem qualitativa se fez presente na análise de conteúdo da documentação e da transcrição das gravações das entrevistas e das reuniões. A fase quantitativa consistiu da análise sociométrica de

---

comportamento, atitudes, percepções e motivações (Malhotra, 2001).

publicações, de propostas de pesquisa e das escolhas preferenciais, além do emprego de técnicas estatísticas descritivas e multivariadas (incluindo as técnicas de correlação, discriminante e de cluster).

Cabe mais uma observação metodológica: buscou-se, ao longo da análise, questionar a validade da extensão das eventuais descobertas relativas ao Consórcio para o ambiente mais geral das redes colaborativas de pesquisa, sem, contudo, desprezar o alerta de Yin (2005): um estudo de caso não supre, e dele não se deveria esperar suprir, extrapolações estatísticas. A sua validade externa está em generalizações analíticas - aquelas em que o pesquisador tenta generalizar um conjunto particular de resultados para alguma teoria mais abrangente. Essa finalidade é posta como razão e recompensa ao esforço despendido. Seria frustrante não ser possível estender o caso à teoria, como também é questionável passar desse ponto.

### **5.3 Tratamento das entrevistas**

As entrevistas constituíram a principal fonte utilizada pela pesquisa. Pretende-se, agora, detalhar os procedimentos levados a cabo, com o objetivo de evidenciar o percurso empreendido entre tantos possíveis. Esse cuidado foi considerado essencial para se pleitear a validade de seus resultados.

#### **5.3.1 Significado das entrevistas: já que você quer ouvir...<sup>58</sup>**

Mesmo quando não se pretende investir na epistemo-metodologia do construcionismo<sup>59</sup>, as falas dos pesquisadores de café podem ser tidas como

---

<sup>58</sup> Entrevistado A7, pesquisador central em uma entidade central da rede do Consórcio, discorrendo da oportunidade criada com a entrevista: “Eu num gosto nem de comentar isso. Mas, nós tamo... cê tá me dando uma chance de ser ouvido, né? Que às vezes na vida ninguém quer ouvir a gente, mas já que cê quer ouvir...”

<sup>59</sup> Construcionismo, fundado nas idéias de Berger & Luckmann (1966): a sociedade como uma realidade objetiva, construída socialmente, produto das interações face-a-face, em que o outro é compreendido a partir de esquemas tipificadores, tornados habituais com o tempo, a ponto de se institucionalizarem e daí passarem a serem internalizados via socialização.

significativas e alusivas aos processos de construção de significados sobre o Consórcio e sobre a rede justaposta a ele, pelo menos para esses agentes. Isso porque se admitirá que os objetos são apreendidos, compreendidos, passam a ter sentido<sup>60</sup> e, mais ainda, daí são instituídos, a partir de categorias, convenções, práticas e linguagem (Spink & Frezza, 2004). Em decorrência, e de forma mais direta, a rede seria o que se diz (e o que não se diz) dela<sup>61</sup>: a prática discursiva<sup>62</sup> seria central no processo de tornar real a rede, ainda mais sendo ela um ente incorpóreo e, como tal, desprovido de fronteiras ou limites. Não obstante, esse **dizer** se distancia do relativismo<sup>63</sup>, já que está sujeito às regras de fundo sócio-histórico assimiladas pelos interagentes, tomadas como convenções, aceitas como naturais dentro de um ambiente institucional, que limitam e propiciam as possibilidades do discurso, eventualmente contraditório já na sua gênese (de prática social), portanto, portador de tensões e polissêmico por natureza. Como resultante, a compreensão do objeto e das condições dialógicas que a possibilitaram remete-se aos discursos, em que se admitirá como centrais, as regularidades, bem como as singularidades acoimadas nas falas dos interagentes.

Sob essa concepção, os objetivos que levaram às falas (discurso tomado como ação proposital) e as decorrentes estratégias discursivas implementadas pelos pesquisadores de café em suas interações, com implicação na seleção do repertório semântico, seriam, ao mesmo tempo, indicativas e constitutivas da realidade da rede – o que levaria esses pesquisadores a agir em consonância a essa construção, tal como a percebem, na consecução de seus interesses.

---

<sup>60</sup> Sentido como empreendimento coletivo, em que as pessoas constroem os termos a partir dos quais compreendem e lidam com os fenômenos à sua volta (Spink & Freza, 2004, p.41).

<sup>61</sup> Haveria uma interconexão entre prática social e prática discursiva (Maingueneau, 1989), entre fazer pesquisa e falar sobre pesquisas, entre participar do Consórcio e falar sobre ele.

<sup>62</sup> Práticas discursivas e discursos foram tomados como sinônimos. Os especialistas em análise de discurso os distinguem.

<sup>63</sup> Relativismo: toda e qualquer crença sobre um dado objeto é igualmente aceitável.

Contudo, há de se considerar a intrusão de um estranho, de uma terceira parte, quando de uma entrevista. Ao se utilizar a entrevista para extrair enunciados e daí inferências sobre o objeto a ser descortinado (o referido) e tecer análises sobre os entrevistados, deve-se ter em mente que ela sofre a interferência das condições<sup>64</sup> subjacentes a ela. No presente caso, trata-se do Consórcio, da rede de pesquisadores de café e de suas implicações. Entende-se por **condições subjacentes** aquelas intervenientes (que antecederam, balizaram, tornaram factíveis) no diálogo entre o entrevistador (responsável pela pesquisa) e o entrevistado (presidente, secretário, coordenador institucional, membro de grupo de referência e ou responsável por subprojeto, no âmbito do Consórcio). Entre tais condições subjacentes estão a presença do “outro” e os objetivos dos falantes. Admite-se, em uma adaptação de Pêcheux (1997), que as pessoas que ocupam as posições “*i*” (*Ai*, os entrevistados) e “*0*” (*A0*, o entrevistador) dialogam sobre o referido (o Consórcio e a rede), na forma de um discurso (não neutro, à medida que admitem que ele seja dotado de função instrumental: convencer, esclarecer, seduzir, vender, impressionar, inibir, entusiasmar, enganar, ..<sup>65</sup>), sujeitos ao código lingüístico comum entre eles, que ocupam lugares determinados (posições) na interação, em uma série de formações imaginárias. Essas formações designam o lugar que *A0* e *Ai* se atribuem a si e ao outro, dos tipos: (1) imagem do lugar de *Ai* para o sujeito colocado em *i*: quem sou eu para lhe falar assim?; (2) imagem do lugar de *A0* para o sujeito colocado em *i*: quem é ele para que eu lhe fale assim?; (3) imagem do lugar de *A0* para o sujeito colocado em *0*: quem sou eu para que ele me fale

---

<sup>64</sup> Considera-se que a entrevista não se constitui de frases isoladas, mas discursos submetidos a contexto sócio-histórico e ideológico; o que é dito, da forma que se é dito, é função de formações imaginárias que designam o lugar que entrevistado e entrevistador se atribuem cada um a si e ao outro, conforme Pêcheux (1997).

<sup>65</sup> “As ações praticadas com a linguagem são, a cada passo, “ditadas” pelos objetivos pretendidos, o que pode levar um locutor a representar de modo distinto uma mesma realidade em função dos interlocutores a que dirige suas falas ou em função da ação que sobre eles pretende realizar” (Gerald, 1997, p.27).

assim? (4) imagem do lugar de *Ai* para o sujeito colocado em 0: quem é ele para que me fale assim?; (5) ponto de vista de *Ai* sobre o referido, o Consórcio: de que lhe falo assim?; (6) ponto de vista<sup>66</sup> de *A0* sobre o referido: de que ele me fala assim? Como se não bastasse, é admissível a suposição do olhar de terceiros: (7) quem terá acesso ao falado (diferido no tempo e espaço, pois gravado e depois transcrito) e como isso implicará o futuro de *Ai* e *A0*? Não esgotando o rol, e com o apoio de Osakabe (1979), tem-se, ainda (8): o que *Ai* pretende – tanto de si quanto de *A0* – falando dessa forma?<sup>67</sup>

De tantas questões, *A0* tem controle relativo em 3, 4 e 6. As demais estão no campo de *Ai* - sujeitas à sua discricção, o que torna a análise da entrevista uma atividade desafiadora, uma vez que o que se dá a conhecer de forma imediata do referido é contido, em maior ou menor escala, pela composição de imagens no âmbito de *Ai*. Para um mesmo objeto e roteiro de entrevista, as falas poderiam diferir. Se, por exemplo, o entrevistador, for tido como um colega da academia, um membro do CDPC ou um repórter, diferentes situações implicariam na construção de diferentes discursos (Potter, citado por Spink & Frezza, 2004).

Mais ainda. As categorias entrevistador-entrevistado, comuns em relato desse gênero de coleta de dados, não se mostram apropriadas quando a ação se afasta de uma entrevista diretiva para um espaço aberto (ainda que direcionado pelo roteiro previamente estabelecido<sup>68</sup>) de um diálogo, em que o par dicotômico

---

<sup>66</sup> Ponto de vista, pois o referido, o Consórcio, não se apresenta como realidade objetiva independente da interpretação dos interagentes.

<sup>67</sup> Sintetizando, as condições de produção são constituídas pelas imagens pressupostas (e atualizadas, ao longo da interação) dos interagentes entre si, das imagens do referido – o Consórcio – e das intenções dos atos (de linguagem) pretendidos e praticados.

<sup>68</sup> O transcurso das entrevistas foi determinado pelo comportamento de *Ai*. Em alguns casos, ele tomava para si a condução do diálogo e discorria, a seu critério, sobre pontos que julgava de interesse. Cabiam apenas algumas intervenções para fazê-lo voltar ao tema, se fosse necessário. Outros entrevistados precisavam ser conduzidos, passo a passo, não oferecendo mais do que o indagado, o que impelia a intervenções mais longas e freqüentes de *A0*. A primeira situação, mais

entrevistador-entrevistado ou pesquisador-pesquisado (que parece indicar uma relação de poder pendente ao primeiro agente) não se mostra “real”, visto que o que se tem é uma interação<sup>69</sup> dinâmica – na verdade, uma seqüência de interações – motivada por um objeto (a pesquisa sobre o Consórcio) considerado válido pelos interagentes, que concordam em discuti-lo, obedecendo a um conjunto de regras negociadas, algumas explicitadas (o objeto, a duração, o local, a utilização de gravador, o anonimato), outras esperadas (os papéis a serem desempenhados pelos agentes, a imunização frente a interferências externas, como a presença de uma terceira pessoa, o respeito mútuo, etc.). Se entrevistador-entrevistado ou, muito menos, pesquisador<sup>70</sup>-pesquisado espelham a ocasião, faz-se necessário adotar categorias alternativas, o que recaiu nos anódinos e já citados “A0” (agente que se presta inicialmente ao papel de entrevistador) e “ $A_i$   $i = 1, n$ ” (de  $i = 1$  a  $i = n = 39$  posições ocupadas pelos entrevistados,  $i$  atribuído aleatoriamente, com o fito de assegurar o anonimato).

Admite-se, a priori, que  $A_i$  tem, para si, uma imagem do Consórcio e da rede. Essas imagens têm sido construídas socialmente ao longo de suas interações com os seus colegas pesquisadores e com o sistema burocrático que rege a estrutura formal do Consórcio, nas diversas situações que servem de pano de fundo, como simpósios, fóruns, reuniões de núcleos, proposituras de projetos, elaboração de relatórios e ocasiões menos formais, como conversas “pelo corredor”. As imagens seriam condicionadas também pelos atributos ditos pessoais (modelos mentais, teorias de ação, mecanismos de percepção – por sua vez, em parte, originários da socialização) e pela história de vida de  $A_i$ . Parte

---

desejada, se aproxima daquela de uma pesquisa etnográfica, tal como descrita em Hammersley & Atkinson (1994). A outra situação resultou em uma entrevista com maior grau de direcionamento.

<sup>69</sup> Entender a entrevista como uma interação implica em tê-la inscrita em um dado contexto, em uma relação na qual os agentes se posicionam mutuamente.

<sup>70</sup> Inadequado também porque o vocábulo: “pesquisador” é passível de ser direcionado tanto ao responsável por esta investigação quanto para os entrevistados, uma vez que esses estão presentes justamente por serem pesquisadores, no caso, de café.

das imagens é inteligível, outra inconsciente. Da parte inteligível, uma fração é possível de ser externada de forma controlada via linguagem. Para tanto, o estímulo à externalização deve ser de tal ordem de magnitude e de sentido, a ponto de se extrair o máximo que *Ai* esteja desejoso e capaz de compartilhar, ainda que sempre reste um residual (não externalizável, e ou não consciente), que escapa ao seu controle e que permanece inacessível ou que pode se inserir insidiosamente, sub-repticiamente, no seu discurso e em formas não reduzíveis a um texto (gestuais, entonação, elevação da pressão arterial, suores: o corpo fala), não recepcionadas pelo instrumento da coleta de dados, produzindo-se um discurso composto por uma mescla incompleta de enunciados racionalizados bem como inconscientes<sup>71</sup>, verdadeiros (quando *Ai* se confessaria a si próprio) e ajustados (quando *Ai* reage a *A0*, nas condições do diálogo) aos interesses e às estratégias presentes<sup>72</sup>. Esse discurso traria indicações da ideologia e das práticas de *Ai*, à disposição para análise interpretativa, uma vez que, subordinado à sua formação discursiva<sup>73</sup>, se *Ai* diz, diz o que pode e deve ser dito (Pêcheux & Fuchs, 1993) – o que leva a análise para além do referido, pura e simples, desnudando-se o enunciador – servindo, assim, ao teste da aplicabilidade do Modelo Perceptivo.

---

<sup>71</sup> A29, discorrendo sobre seu comportamento na entrevista: “eu estou sendo o máximo sincero possível, com todos os meus defeitos, né?... os meus sentimentos... Mesmo porque eu não tenho como sair fora deles, né?...”

<sup>72</sup> Admite-se que a interação não se esvazia de propósitos. Pelo contrário, e, por exemplo, *A0* deseja manter *Ai* interagindo dentro de certas balizas (roteiro) e, para tanto, quer ser tido como uma pessoa interessada, educada e capaz de levar a cabo a pesquisa que, por sua vez, seria meritória, fazendo jus ao tempo e à energia despendida por *Ai*, tanto durante o diálogo quanto na fase seguinte, de aplicação de questionário. A motivação de *Ai* pode ser a de defender o Consórcio, defender sua organização, defender seu investimento no Consórcio, apregoar realizações, desabafar desagrvos e frustrações e, até mesmo, “enviar recados” à burocracia do Consórcio.

<sup>73</sup> Formação discursiva: aquela que circunscreve as condições de produção das práticas discursivas, configurando-se de um conjunto de regras anônimas, históricas, determinadas no tempo e espaço, que definem as condições de exercício da função enunciativa; aquilo que, numa formação ideológica dada, isto é, a partir de uma posição dada numa conjuntura dada, determina o que pode e deve ser dito (Pêcheux & Fuchs, 1993).

Subordinado a essa concepção, A0 concebeu e implementou um protocolo que buscou cumprir nessa fase de coleta de dados, preocupando-se com que Bardin (2004) denomina a “constituição do corpus” para a análise. As recomendações desse autor foram observadas com o objetivo de resguardar a qualidade da análise futura. Assim, as entrevistas foram voltadas para o mesmo tema; seguiram-se as mesmas técnicas de entrevista, guardando-se as particularidades de cada dinâmica; empregou-se um mesmo entrevistador e buscou-se selecionar coerentemente os entrevistados (como descrito no delineamento da pesquisa), permitindo que a fase de análise utilizasse todos os elementos do corpus.

O painel de participantes foi constituído de sete pesquisadores da UFV, cinco da UFLA, cinco do Incaper, três do IAC, nove da Epamig e dez da Embrapa. Ressalta-se que alguns pesquisadores, formalmente da Embrapa, enquadraram a si mesmos nas organizações onde estavam alocados (um caso na UFV e dois no Incaper), tendo sido respeitada essa disposição. O maior número de participantes da Epamig e da Embrapa decorreu do fato de eles estarem distribuídos geograficamente nas outras organizações. Eles foram encontrados trabalhando em Lavras e Viçosa (caso da Epamig) e Lavras, Viçosa, Varginha e Brasília (caso da Embrapa). Admitiu-se que um pesquisador da Embrapa, trabalhando junto à UFLA e à Epamig, em Lavras, se distinguiria daquele pesquisador da mesma instituição alocado junto à Fundação Procafé, em Varginha, bem como daquele com funções administrativas do Consórcio, em Brasília, por exemplo.

### **5.3.2 Prática nas entrevistas**

As entrevistas aconteceram, por conveniência, na seqüência: Lavras, MG (Epamig, Embrapa e UFLA); Viçosa, MG (Epamig, Embrapa, UFV); Venda Nova do Imigrante, ES (Incaper); Campinas, SP (IAC); Brasília, DF

(Embrapa) e, finalmente, Varginha, MG (Embrapa), ao longo dos meses de setembro a dezembro de 2007<sup>74</sup>. Como cada entrevista teve implicação na entrevista seguinte (o roteiro foi adaptado em três ocasiões; o entrevistador se sentia mais confortável com o tema com a seqüência de entrevistas e o entrevistador podia reportar a questões e pessoas já contatadas, na sua busca por legitimação da pesquisa), admite-se que a ordem das entrevistas pode ter efeito no resultado.

Antecipando-se às entrevistas, A0 buscou se preparar por meio de (1) estudo preliminar do Consórcio, consubstanciado no projeto de pesquisa submetido e aprovado no exame de qualificação; (2) elaboração de sociogramas; (3) coleta de informações sobre *Ai*, via Plataforma Lattes; (4) roteiro de entrevista apresentado no Apêndice C e (5) seleção dos entrevistados<sup>75</sup>.

Depois, foi feita uma aproximação telefônica, mediada ou não por secretárias, que visou atender ao requisito de consentimento informado - um dos princípios éticos em que se ateve a pesquisa, tal como recomendado por Spink & Menegon (2004). Nessa etapa, A0 se apresentava como aluno de doutorado, conduzindo uma pesquisa sobre a rede de pesquisadores de café, no âmbito do Consórcio. Era feita a aclaração de que a pesquisa era independente, mas tinha a aprovação oficial do Consórcio, na forma de um Protocolo de Pesquisa. Solicitava-se, então, uma entrevista presencial, à conveniência de *Ai* (em alguns casos, *Ai* abriu-se para a opção de entrevista via telefone – descartada

---

<sup>74</sup> Cabe o registro que, entre esses meses, aconteceram o XXXIV Congresso Brasileiro de Pesquisa Cafeeira e os dois fóruns do Consórcio para discutir as linhas temáticas para o PNP&D/Café 2008. Como se admite que a imagem sobre o Consórcio sofre interferências a cada interação de seus pesquisadores, há a possibilidade de um impacto não quantificável do congresso e dos fóruns sobre a percepção dos pesquisadores, diferenciando-se aqueles que foram entrevistados antes dos eventos daqueles que foram entrevistados depois dos eventos mencionados.

<sup>75</sup> Foi obedecido, grosso modo, o procedimento descrito na metodologia: foram procuradas aquelas pessoas mais centrais dentro das organizações escolhidas. Julgou-se que essas pessoas detinham os requisitos (visibilidade, poder, informação) para compor o painel de respondentes, tal como recomendado por Maykut & Morehouse (1994).

educadamente por A0<sup>76</sup>), de duração prevista para 40 a 50 minutos. Não houve caso de recusa peremptória; apenas três circunstâncias impediram a consecução do encontro (férias, viagem ao exterior, inacessibilidade momentânea), o que levou à utilização de outras pessoas pré-selecionadas, a propósito. Registra-se que quatro *Ais* relutaram inicialmente, levantando a questão de sua impropriedade como participantes, situação resolvida via esclarecimentos complementares.

Munido de dois gravadores digitais, A0 apresentava-se com antecedência mínima de quinze minutos na hora e no lugar marcados<sup>77</sup> e esperava o atendimento, que acontecia não raramente com atrasos e, em alguns casos, em nova data devido à indisponibilidade de *Ai*. O local escolhido para o encontro<sup>78</sup> foi variável: na maioria das vezes, no gabinete de *Ai*. Outras, em seu laboratório, em meio às atividades em andamento. Apenas em um caso o encontro aconteceu nas dependências de um hotel.

A conversa se iniciava com a apresentação de A0 do tema da pesquisa e com a solicitação da gravação da entrevista. Nos três casos em que se percebeu relutância quanto ao gravador, reforçou-se o compromisso do anonimato. Ao final, todos os diálogos foram gravados. A abertura da entrevista incluiu a menção de um roteiro, apresentado como meramente indicativo, pois a conversa seria determinada pela sua própria dinâmica, desde que relacionado ao objeto. De fato, apenas a primeira questão, de caráter mais geral (Qual é a sua opinião

---

<sup>76</sup> Havia o interesse de A0 em conhecer pessoalmente a sua contraparte, bem como as instalações das organizações que os abrigavam. Além disso, se considerou relevante manter as condições dos encontros o mais próximas possíveis.

<sup>77</sup> Conferido a *Ai* toda uma vantagem psicológica de terreno conhecido.

<sup>78</sup> Uma informação pictórica do local do encontro diria algo a respeito de seu ocupante: os escritórios variavam de gabinete encolhidos e recheados de livros e papéis, de aparente “bagunça”, a gabinetes espaçosos e organizados – denotando claramente uma posição diferenciada na hierarquia das organizações. Outros nem tinham um gabinete exclusivo. Não se considerou apropriado solicitar autorização para fotografias, o que hipoteticamente poderia provocar o constrangimento da recusa.

sobre o Consórcio?), foi tomada como ponto de partida comum. Mesmo assim, a maior parte das questões emergiu ao longo da conversa – inclusive, quando se teve oportunidade de colher as impressões de *Ai*, ao lhe serem apresentados sociogramas que retratavam a rede de pesquisadores de café nos momentos: 1989/1990, 1997, 2000, 2005 e 2007 – aceitos como uma representação merecedora de análise.

Ao longo dos encontros, A0 preocupou-se em demonstrar uma atenção deferente, respeitosa e simpática às posições de *Ai*, ao mesmo tempo em que procurou oportunidades para demonstrar seu compromisso e esforço até então realizado em favor da pesquisa em andamento, buscando se legitimar frente a *Ai* e, com isso, obter a sua boa vontade (para a continuidade da entrevista, para uma futura participação na fase de aplicação do questionário estruturado<sup>79</sup> e para aceitação da pesquisa e de seus resultados). Buscou-se ainda afirmar, quando e se surgisse a ocasião, o caráter independente da pesquisa: A0 não estava subordinado ao Consórcio e muito menos à Embrapa – uma vez que os recursos da pesquisa eram próprios, mesmo porque essa independência<sup>80</sup> era considerada, por A0, como estratégica para os objetivos a que se propunha.

A técnica de entrevista escolhida consistiu em se propor um ponto de partida (a opinião de *Ai* sobre o Consórcio) e, a partir daí, colocar ganchos que remetesse às questões do roteiro pré-estabelecido, sem a preocupação de esgotá-lo, dando ampla liberdade ao diálogo. Tal concepção a aproximou da “entrevista não diretiva”, em alguns casos, sem, contudo, poder arrogar-se de todas as suas características. Outras interações com entrevistados mais reservados requereram um maior direcionamento.

---

<sup>79</sup> Apenas três pesquisadores, entre os 39 entrevistados, portanto 8%, não responderam ao questionário. Isso poderia ser tido como indicativo de sucesso do esforço de A0, em sua busca por legitimação da pesquisa.

<sup>80</sup> O Protocolo de Trabalho, apresentado no Anexo A e devidamente acordado entre A0, seu orientador e o Consórcio, é claro em explicitar a independência da pesquisa.

Para apresentar essa variabilidade, recorreu-se à medição da duração das interações (em minutos) e à contagem de palavras de Ai, de A0, e do número de trocas (visto como parágrafos na transcrição) e da imputação de um “grau de intervenção” [definido como  $= (A0 \times 10)/Ai$ ]. Transpondo para eixos cartesianos Duração&Grau de Intervenção, definem-se quadrantes (modos) que foram denominados “Inquérito”, “Entrevista”, “Diálogo” e “Discurso”. Entre os modos, estabeleceram-se zonas de transição (igual à média mais ou menos meio desvio). O resultado está retratado na Figura 3.

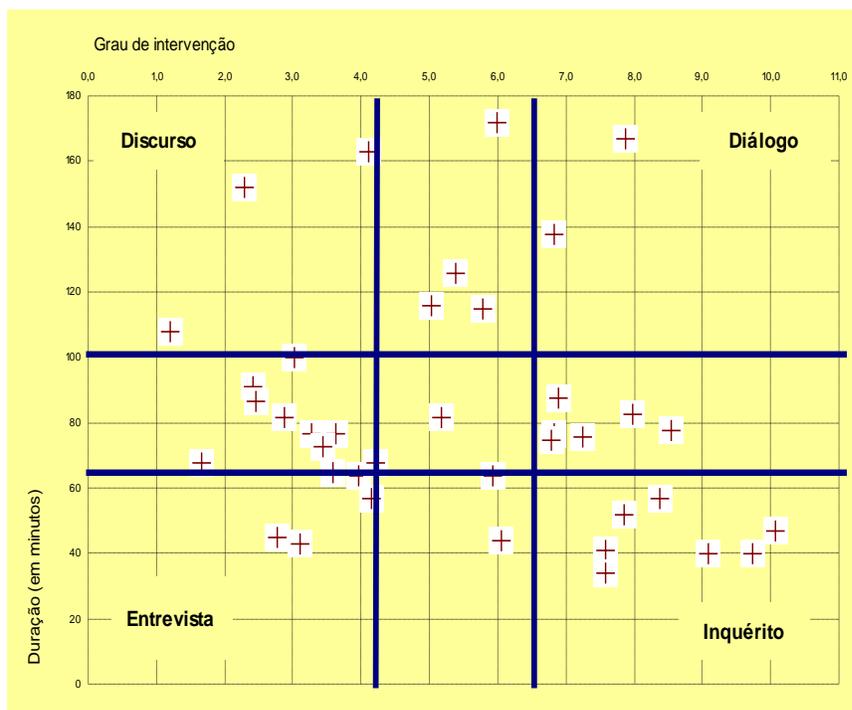


FIGURA 3 - Dinâmica das entrevistas.

Relativamente, o modo “Inquérito” se constitui de interações de curta duração, com alto grau de intervenção e de parágrafos curtos. O modo

“Entrevista” se constitui de interações de curta duração, com baixo grau de intervenção e de parágrafos intermediários. O modo “Diálogo” se constitui de interações de longa duração, de alto grau de intervenção e de parágrafos intermediários. Por fim, o modo “Discurso” se constitui de interações de longa duração, de baixo grau de intervenção e de parágrafos longos. Entre os modos tipificados encontram-se as quatro zonas intermediárias: Inquérito&Entrevista; Entrevista&Discurso; Discurso&Diálogo e Diálogo&Inquérito e uma quinta, ao centro, de características ditas mistas. Pela própria construção do gráfico e de uma eventual distribuição normal, é possível observar certa simetria na figura, mesmo ressaltando o predomínio relativo do modo “Inquérito”.

Argumenta-se que o enquadramento resultante foi condicionado, em sua maior fração, por *Ai*. Enquanto esse respondia de forma sucinta e apenas quando provocado, cabia a *A0* tentar instigá-lo até quando apropriado (modo Inquérito). Se as respostas fossem mais completas, as intervenções podiam ser menos freqüentes (modo Entrevista). Nas interações em que *Ai* se alongava *per se*, competia a *A0* apenas incentivá-lo, demonstrando interesse (modo Discurso). Enfim, se *Ai* se interessava pelo andamento da pesquisa e convidava *A0* a expô-lo, *Ai* era atendido (modo Diálogo).

Propõe-se que, dentro da composição de imagens entre *Ai* e *A0*, a posição de *Ai*, tanto para ele como para *A0*, era uma constante – *Ai* cumpria o papel de pesquisador de alta reputação dentro de uma entidade central. Espera-se que o objetivo de *A0* tenha sido evidente: coletar dados para a sua tese sobre o referido, o Consórcio e a sua rede de pesquisadores. Contudo, os diálogos tiveram conotação variada: desabafo, defesa de pontos de vistas favoráveis e desfavoráveis, críticas e acusações, indo além de mera descrição, confirmando o esperado. Em comum, a preocupação de *Ai* em evidenciar a sua competência, exemplificando-a por meio de casos de sucesso – mesmo que para isso precisasse instruir *A0* sobre matéria da especialidade de *Ai* (nematóides, pragas,

estresse hídrico, etc.) O olhar de terceiros se apresentava com maior ou menor clareza. Em alguns casos, *Ai* destacava que aquela informação não deveria aparecer, que devia ser “peneirada”. Já a imagem de *A0* para *Ai*, não há como tomá-la como única. Em algumas das interações, *A0* era o inquisidor, que deveria ser atendido com o nível de empenho mínimo aceitável, resguardando-se. Noutro extremo, *A0* era um colega pesquisador, de uma área diferente, capaz de trazer alguma compreensão diferenciada sobre o referido, merecedora de atenção. Parece admissível implicar que essa variação, em conjunto com o grau de reserva natural de *Ai* e eventos fortuitos (por exemplo, disponibilidade de tempo, empatia recíproca), explique os diferentes modos de interação.

No total, foram gravados 3.232 minutos, com média, por entrevista, de 83 minutos, sendo a mais curta de 34 minutos, a mais longa, de 172 minutos – em uma variação significativa (desvio padrão 37 e coeficiente de variação = média/desvio de 0,44). Comparando-se esse desempenho com o Capital em Coordenação, verifica-se uma correlação positiva com significância de 0,01. As entrevistas se alongaram à medida que *Ai* ocupa (ou ocupou) mais cargos na burocracia do Consórcio, pois eles têm mais a contar (ou defender) e *A0* tem mais a escutar, ou esteve mais propenso a investir maior tempo na entrevista.

As gravações foram transcritas por duas pessoas com experiência comprovada em trabalhos do gênero. Foi solicitado a elas que preservassem, tanto quanto possível, as expressões utilizadas, mesmo os erros de sintaxe; bem como as pausas, gagueiras e quaisquer interferências. Trechos do trabalho resultante foram comparados com o áudio e encontrou-se uma concordância aceitável. Contudo, não há como assegurar a inexistência de um erro, não mensurável, de transcrição. Acredita-se que os cuidados os tenham minimizado. De qualquer forma, foram preservadas as gravações para verificações oportunas.

Ao final, atesta-se que contingente submetido à entrevista não se aproxima, e nem era essa a pretensão, de uma amostra representativa do corpo

de pesquisadores do café no Brasil. Eles foram escolhidos a propósito entre os elementos mais centrais, dentro das organizações mais centrais participantes do Consórcio. O painel foi constituído de uma elite: apenas três participantes com titulação inferior a doutor e, entre os doutores, onze com bolsa de produtividade do CNPq. Movimentaram uma fração desproporcional de valores do Consórcio (39 indivíduos entre 397, portanto 10% daqueles responsáveis por subprojetos, com presença tal que responderam por 28,5 milhões de reais, ou seja, um terço do total de recursos disponibilizados pelo Consórcio, entre 1997 e 2006). Não bastasse, amealharam uma fração significativa dos cargos em comissão na estrutura do Consórcio.

Essa elite tem desfrutado de amplas oportunidades para refinar a sua percepção sobre o Consórcio, não tendo sido encontrados elementos que refutem essa afirmação. Um ou outro pode ter algumas informações a mais, mas esse eventual acesso privilegiado e momentâneo (em virtude, por exemplo, da ocupação de uma função burocrática no interior do Consórcio) não seria uma explicação razoável para visões distanciadas entre si, capturadas nas entrevistas. Exemplificando: todos sabem que a rede de entidades candidatas a recursos do Consórcio está se ampliando continuamente. Há aqueles que se manifestaram favoráveis, professando o Consórcio como aberto, democrático e competitivo, enquanto outros vêem nisso uma ameaça à continuidade do Consórcio, pois ele dilui seus recursos (por todos considerados escassos) em entes não comprometidos historicamente com a pesquisa do café. Se vocalizam implicações tão diferenciadas para a mesma informação, esse gradiente não deveria ser creditado a um acesso diferenciado. Ainda, porque se comprovou, mais de uma vez, a eficiência da circulação das informações dentro da rede<sup>81</sup>.

---

<sup>81</sup> Mesmo antes de se oficializar, soube-se da eminente substituição do gerente geral da Embrapa Café (e, portanto, do presidente do Consórcio) e da emergência de uma candidatura única apontada de pronto.

Daí, como previsto, surgem os dois resultados possíveis já mencionados: (1) descritivo, como em um mosaico de visões sobre o Consórcio, a ser obtido de forma quase imediata da análise das transcrições dos encontros e (2) um quadro de suposições explicativas sobre as eventuais divergências significativas, que remetem aos fatores que condicionaram aqueles discursos. Como (ou por que), para um mesmo nível de acesso às informações, pessoas com alto nível de educação, submetidas a condições de entrevistas tão padronizadas quanto possível, esboçaram imagens tão distintas? Poderia, de alguma forma, ser explicado o mosaico via as teorias já apresentadas na revisão? Quais foram as condições que produziram as imagens captadas das entrevistas?

Em composição com os dados colhidos via entrevistas, abre-se a oportunidade para confrontá-los com resposta ao questionário estruturado e quantificável, aplicado na fase seguinte, defasada das entrevistas em pelo menos três meses.

### **5.3.3 Opções de análise das entrevistas**

Há algumas opções e escolhas para análise de texto, tal como aquele gerado por transcrições de entrevistas. Além da hermenêutica (originalmente, a arte de interpretar textos sagrados ou misteriosos), da retórica (investigação do quão persuasiva é a mensagem) e da lógica (preocupação com as regras formais do raciocínio), têm-se duas possibilidades, na análise de conteúdo e na análise de discurso, quando se pretende aumentar a propensão às novas descobertas (esforço exploratório - heurístico) e ou para o teste de hipóteses (esforço explicativo), o que implica, amiúde, lançar mão de diversos domínios do saber<sup>82</sup> em um esforço investigativo.

---

<sup>82</sup> Lógica, etnologia, etnometodologia, psicanálise, psicologia, lingüística, semântica, ciência da informação, sociologia, ciência política, jornalismo.

De acordo com Bardin (2004), na análise de conteúdo, entendida como um conjunto de técnicas<sup>83</sup> de análise das comunicações, volta-se para duas possibilidades de pesquisa. O foco pode estar em descobrir quais foram as condições de produção (tidas pelo autor como variáveis sócio-psicológicas) que induziram o resultado percebido ou voltar-se para os efeitos e as conseqüências da mensagem identificada pela análise. Enquanto essa se preocupa com os efeitos, mais comum em análise da propaganda e da publicidade, a primeira lida com as causas. Tratar-se-ia de partir da descrição para regressar às causas, por inferência, quer dizer, por dedução lógica, extraindo uma conseqüência mediante o emprego de indicadores, mesmo que eventualmente não quantitativos, atentando-se para as regras de: homogeneidade; exaustividade – esgotar a totalidade do texto; exclusividade – cada elemento em apenas uma categoria; objetividade – resultados iguais de diferentes analistas e adequação ou pertinência. Trata-se de conduzir uma descrição (a enumeração das características do texto, resumidas após tratamento) visando à interpretação (significação concedida a estas características) por intermédio da inferência (que permite a passagem, explícita e controlada, de uma a outra, da superfície do texto aos fatores que o determinaram, deduzidos logicamente). O ponto inicial é a codificação: transformação (recorte, agregação e enumeração) dos dados brutos do texto em uma representação útil, por meio de regras precisas, descortinando a freqüência, a intensidade, a direção, a ordem e a co-ocorrência. Pode ser seguida pela categorização, em que os elementos constitutivos são classificados por diferenciação e reagrupados por analogia.

---

<sup>83</sup> Existem várias técnicas de análise de conteúdo, como a análise categorial temática e as análises lexical e sintática. Na análise categorial, o texto é dividido em unidades (categorias). A análise temática é um tipo de análise categorial na qual se faz a contagem de um ou vários temas ou itens de significação, numa unidade de codificação previamente determinada. Na análise lexical e sintática, volta-se para a freqüência de palavras e os tempos dos verbos. Tem-se ainda a análise de enunciação, de expressão e das relações.

Contudo, a análise de conteúdo não é um método engessado em um procedimento rígido; pelo contrário, trata-se de um conjunto de vias possíveis, dentro de alguns balizamentos, que buscaria a revelação dos sentidos do conteúdo (Laville & Dionne, 1999). Operacionalmente, para além dos métodos que lidam com frequências, típico da análise lexical, pode-se recortar o texto, enquadrando-o em categorias analíticas e buscar desvendar a relação entre essas categorias. É possível também o emprego de uma escala de diferenciação semântica (por exemplo, de Osgood) para situar o posicionamento relativo entre os diferentes Ais, frente a algumas questões. Outras possibilidades podem ser encontradas em autores que empregaram métodos qualitativos em teses de doutorado<sup>84</sup>, que atestam a diversidade de técnicas utilizadas, variando do emprego de quadro sinóticos até a mera utilização das vozes dos entrevistados para a comprovação de postulados prévios.

Já a análise de discurso, pelo menos para a corrente construcionista, se distancia da análise de conteúdo e de sua preocupação com a replicabilidade, com a generalização, com a objetividade e com a neutralidade do investigador, à medida que se volta para a especificidade e para: (1) o processo de dialogia (elemento básico da produção de sentidos), no encontro entre entrevistados e entrevistador e (2) o sentido da interpretação, no encontro entre o analista-entrevistador e a comunidade científica. A sua cientificidade sustenta-se na visibilidade do processo de interpretação, na possibilidade de explicitar os passos de análise e da interpretação. Para tanto, lança mão de instrumentos, como os mapas de associação de idéias e as árvores de associação (Spink & Lima, 2004).

Não privilegiando as técnicas da análise de discurso e a metodologia construcionista, se reconhece que elas exerceram o papel básico nesta

---

<sup>84</sup> Este pesquisador treinou-se em métodos qualitativos de pesquisa por meio dos livros citados e no estudo de dez teses de doutorados, nas áreas de letras, psicologia, ciência da informação,

investigação, ao configurar o balizamento de sua proposta analítica: não se pleitear a objetividade convencional (admite-se que outros analistas chegassem a conclusões próprias), mas oferecer uma interpretação legítima, com o máximo de transparência possível.

Assim, as falas de *Ai* sofreram dois tratamentos. No primeiro, traçou-se uma interpretação de cada fala individual, procurando posicionar o dito (e o não dito) por *Ai* em um gradiente entre duas visões “tipo ideal”<sup>85</sup> do Consórcio: “A” e “Z”.

No tipo “A”, o Consórcio é democrático (todos têm direito a voto e há equilíbrio na distribuição do peso do voto), distributivo (os recursos, especificamente financeiros, são alocados de forma apropriada, onde devido), meritocrático (quando se percebe uma correspondência entre o mérito e a distribuição de recompensa – qualquer que seja ela, inclusive reconhecimento e distribuição das posições de seus diversos órgãos), transparente (as decisões e seus tomadores são conhecidos), dinâmico (decisões tomadas a tempo e a hora, sem excesso de burocracia<sup>86</sup>), autêntico (os arranjos de parcerias são reais), independente (decisões são tomadas internamente, mesmo que se atentando à conjuntura) e tem mais oportunidades que ameaças em seu futuro.

No tipo “Z”, o Consórcio é oligárquico (sob fachada participativa, uma aristocracia tem o poder decisório), dispersivo (os recursos são distribuídos de forma pulverizada, não se têm prioridades reais), político<sup>87</sup> (as decisões têm o fundo de satisfazer interesses

---

administração e lingüística, defendidas recentemente na USP, na Unicamp, na UnB e na UFLA.

<sup>85</sup> Tipo ideal, tal como conceituado em Weber.

<sup>86</sup> Burocracia entendida tal como na forma popularizada: papelada, carimbos, autenticações.

<sup>87</sup> Político entendido tal como na forma popularizada: interesses encobertos e eventualmente escusos ou partidários.

específicos), velado (não se relacionam decisão e tomadores), burocrático, procrastinador (decisões, quando tomadas, afastadas do momento desejado), de fachada (os arranjos de parcerias não são reais, apenas para competir pelos recursos), submisso (as decisões são determinadas externamente) e tem mais ameaças do que oportunidades em seu futuro.

Obviamente, entre “A” e “Z”, posições extremadas, há um conjunto de combinações possíveis e esperadas, tais como as obtidas quando se aplica a técnica de aglomerados sobre os dados provenientes do questionário<sup>88</sup>.

O segundo tratamento assegurou que todas as transcrições que compõem o corpus fossem recortadas e coladas em categorias, ditas imagens do Consórcio. Mesmo processo foi feito para as categorias derivadas do Modelo Perceptivo, oferecendo-se as “falas” (unidades de significação) que permitiram o enquadramento.

Por fim, as três matrizes foram consideradas em seu conjunto, voltando-se para o teste das suposições apontadas pela teoria apresentada no Tópico 2 e no Modelo Perceptivo. Pretendeu-se, ainda, verificar se era possível identificar alguma regularidade discursiva que pudesse ser debitada à pesquisa, à pesquisa do café, à rede de pesquisa e ao Consórcio, pois se acredita que arranjos tão cristalizados – uma proto-instituição – teriam potencial de gerar uma prática discursiva comum.

Além de trazer os pontos mais elucidativos das entrevistas, o mosaico aproveita-se do questionário, que permitiu o enquadramento dos pesquisadores em dois grupos, “confiante” e “descrente”, por meio da técnica de cluster.

---

<sup>88</sup> Os dados obtidos dos questionários indicaram a existência de dois grupos. Esses grupos foram denominados: “descrente” e “confiante”. Aparentemente, todos partem da premissa que o Consórcio é uma boa idéia. Alguns (quase a metade dos respondentes) aparecem como frustrados, compondo o grupo dos descrentes. Os demais continuam animados com o Consórcio. O grupo dos descrentes tem uma posição tendente para o tipo “Z”; os confiantes tendem para o tipo “A”.

Julgou-se apropriado apresentar também a atribuição de valores ao Capital Empreendedor (CE – relacionado à participação em projetos do Consórcio), Capital em Prestígio (CP – derivado do sociograma de ligações preferenciais), Capital Intelectual (CI – composto pela titulação e pelo grau da bolsa de produtividade no CNPq), Capital Organizacional (CO – relacionado à centralidade da organização do pesquisador) e Capital em Coordenação (CC – decorrente da participação nos órgãos consultivos e deliberativos do Consórcio). Os diversos capitais se constituiriam em atributos dos entrevistados. Por conveniência, os diversos capitais estão apresentados em quintis, bem como o volume de recurso para P&D amealhado pelo pesquisador de sua participação no Consórcio, entre 1997 e 2006.

Por fim, foi também julgado oportuno iterar o modo em que se deu o encontro, na suposição de que esse dado se preste como um indicador da dinâmica da entrevista.

## **5.4 Tratamento dos dados quantitativos**

### **5.4.1 Dados sociométricos da rede**

Nessa etapa, procurou-se evidenciar as ligações entre os pesquisadores e as ligações entre as entidades que os congregam, mediante a construção de gráficos e a apuração de características estruturais da rede. Dessa forma, foram:

1. traçados os sociogramas e levantados os índices sociométricos das co-autorias dos artigos dos anais de congressos e simpósios: XV Congresso Brasileiro de Pesquisa Cafeeira, de 1989; XVI Congresso Brasileiro de Pesquisa Cafeeira, de 1990; XXVI Congresso Brasileiro de Pesquisa Cafeeira, de 1997; I Simpósio de Pesquisa dos Cafés do Brasil, de 2000; XXXI Congresso Brasileiro de Pesquisa Cafeeira, de 2005; IV Simpósio de Pesquisa dos Cafés do Brasil, de 2005 e V Simpósio de Pesquisa dos Cafés do Brasil, de 2007;

2. traçado o sociograma e levantados os índices das ligações entre entidade, contidas em projetos de R&D contratados entre 2002 e 2006<sup>89</sup>;
3. traçado o sociograma e levantados os índices sociométricos das escolhas preferenciais obtidas da questão cinco do questionário.

Para tanto, foi requerida a construção de matrizes de ligações e a inclusão delas no software PAJEK. Os dados sociométricos obtidos abasteceram o banco de dados construído na plataforma do SPSS e se prestaram para a computação do CO e de CP.

#### **5.4.2 Questionário e sua aplicação**

O questionário, totalmente estruturado e apenas com opções fechadas, foi composto de 12 conjuntos de questões. As primeiras questões tiveram objetivos “demográficos”, como identificar a dedicação ao café, o núcleo de referência, a titulação e a situação frente ao CNPq, do respondente.<sup>90</sup>

Na questão 5 pediu-se ao respondente que encaixasse a sua visão sobre o Consórcio em 12 pares de categorias, à semelhança da Escala de Diferenciação Semântica de Osgood. Essa questão foi posta para ser objeto da técnica de agrupamento e, daí, assinalar as diferentes composições de imagem para grupos distintos.

---

<sup>89</sup> Os sociogramas de projetos anteriores a 2002 foram também construídos, mas descartados porque as entrevistas indicaram que as ligações de 1997 a 2001 eram basicamente “montagens” artificiais, conduzidas pelos núcleos de referência. Assumiu-se que, a partir de 2002, os subprojetos já eram concebidos dentro de um projeto e, portanto, as ligações não eram tão fictícias quanto às primeiras.

<sup>90</sup> Parte desses dados deveria estar disponível na Plataforma Lattes, o que dispensaria a sua solicitação no formulário do questionário. No entanto, constatou-se que uma fração dos currículos estava desatualizada ou não disponível. Essa já foi uma primeira sugestão de uma eventual inatividade de dado pesquisador, mais tarde corroborada pelo insucesso de localizá-lo, fadados todos os esforços e fontes (internet, Consórcio, colegas e entidade).

Já na questão 6 pedia-se a indicação de dois<sup>91</sup> pesquisadores que o respondente mais provavelmente teria preferência para uma parceria dentro de um projeto a ser submetido à apreciação do Consórcio. O objetivo foi montar um sociograma que indicasse o capital de prestígio dos agentes, testar valores como a “transdisciplinaridade” e a “multiinstitucionalidade” e confirmar a centralidade da rede de co-autorias.

Na questão 9, era solicitado aos pesquisadores que indicasse o seu grau de concordância (de baixa a alta concordância) frente a 26 afirmações em uma escala tipo Likert de sete pontos, com a opção “Não sei”. Partia do princípio de que pessoas com visões diferentes do Consórcio poderiam reagir de forma diferente às afirmações, algumas delas próximas às categorias da questão 5.

A população de pesquisa foi definida como composta pelos pesquisadores responsáveis por subprojetos contratados entre 1997 e 2006, listados na Planilha: “Relação Subprojetos BD PNPd Café Custos 1997-2006”. Dessa forma, a população somou 397 pesquisadores.

Como sistema para a aplicação do questionário, a opção recaiu sobre o software: EQ Questionnaire, que dispensa um site na internet e é capaz de apoiar o controle de respostas e criar o banco de dados, exportável para o SPSS. A motivação por esse instrumento foi assegurar o recebimento das respostas – independentemente da disponibilidade da página na internet. Contudo, essa não foi uma decisão apropriada. O problema foi que o sistema EQ Questionnaire utiliza-se de uma mensagem eletrônica, com um pequeno executável para retorno do questionário. Os servidores de e-mails de vários pesquisadores rejeitavam a mensagem, por supô-la contaminada com vírus. Detectado o problema, as reiteraões<sup>92</sup> subseqüentes utilizou-se de uma mensagem em

---

<sup>91</sup> Em trabalhos do gênero, é mais comum a solicitação de três pesquisadores. A opção por menor número teve como objetivo diminuir o trabalho do respondente que, afinal, tinha de consultar uma lista extensa, com 397 nomes.

<sup>92</sup> Reiteraões no sentido de lembrança e cobrança de forma delicada – follow-up.

“Word”, com um formulário semelhante ao do aplicativo. E, para aqueles que preferiram ou que não tinham endereço eletrônico disponível, foi encaminhado um formulário impresso pelo correio.

A aplicação, especificamente, se deu no período compreendido entre 20 de fevereiro e 10 de abril de 2008. A amostra obtida foi qualificada como não estatística. Da população de 397 responsáveis por subprojetos, 236 responderam ao questionário. Esse número é superior ao mínimo objetivado (200) e corresponde a 59% da população, mas que administrou 70% das verbas destinada a P&D. Os pesquisadores restantes foram enquadrados em “Inacessíveis”, 31 pesquisadores, 8% da população; “Recusantes”, 29 pesquisadores, 7% da população e “Omissos”, 105 pesquisadores, 26% da população. Foi atingido o mínimo objetivado de 50% entre as entidades com maior número de convidados.

### **5.4.3 Tratamento dos dados do questionário**

Para serem susceptíveis à análise, os dados precisaram ser convertidos em unidades mais adequadas. Foi necessário fazer uma série de operações com esse objetivo.

Algumas das questões do questionário foram aproveitadas diretamente no Banco de Dados<sup>93</sup>, mas os dados da questão 5 (visão do Consórcio) e da questão 9 (grau de concordância com afirmações sobre o Consórcio) requereram uma alteração de escala.

Assim é que, para a questão 5, as categorias favoráveis ao Consórcio (democrático, centralizado transparente, voltado ao produtor, abrangente, mais favorecido pelo ambiente, foco prático, alocador eficiente de recursos, definidor

---

<sup>93</sup> Algumas questões do questionário foram utilizadas apenas em análises pontuais – por exemplo: características da pesquisa, critérios de julgamentos de propostas, motivação para as ligações e resultados obtidos com o Consórcio. Aproveitou-se no Banco de Dados aqueles dados que supostamente estariam relacionados mais diretamente com o teste das hipóteses.

de rumos, meritocrático, impulso inovativo, em ascensão) receberam grau “1”, em oposição às categorias desfavoráveis ao Consórcio (oligárquico, pulverizado, opaco, voltado para o pesquisador, dispersivo, mais ameaçado pelo ambiente, foco acadêmico, alocador ineficiente de recursos, condicionado externamente, político, continuísmo, em declínio) que receberam grau “-1”. No caso em que o participante preferiu não responder a questão ou optou pela questão “Não sei”, concedeu-se o grau “0”.

Quanto às afirmações da questão 9, o tratamento foi mais complexo. Primeiro, identificaram-se as afirmações que continham algum conceito de valor relativo ao Consórcio. Foram aproveitadas 18 das 26 afirmativas<sup>94</sup>: 1, 2, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 16, 17, 18, 20, 22, 23, 24, 25 e 26. Na maior parte das afirmativas, o sentido da afirmação era favorável ao Consórcio. Portanto, quem se manifestou com alto grau de concordância (graus 5, 6 e 7) recebeu menção “Favor = 1”, em oposição àqueles que manifestaram baixo grau de concordância (1, 2 e 3), que receberam a menção “Contra = -1”. Já aquele que manifestou o grau 4 ou o que preferiu não opinar, recebeu a menção “0”. As menções “Favor = 1” e “Contra = -1” foram invertidas nas questões em que o sentido era desfavorável ao Consórcio.

#### **5.4.4 Apuração das parcelas do Capital Social**

Para essa apuração, foi necessário converter as definições operacionais em uma escala de medidas. Admite-se, desde esse momento, certo *quantum* não quantificável de arbitrariedades. A regra foi tentar equilibrar complexidade, disponibilidade, economia, replicabilidade e exequibilidade.

Capital Organizacional (CO) foi obtido pela média aritmética da centralidade (*closeness centrality*, software PAJEK) das autorias do I (de 2000)

---

<sup>94</sup> As afirmativas não aproveitadas no Banco de Dados foram utilizadas apenas em análises específicas.

e do V Seminário de Pesquisa do Café (de 2007) e da centralidade das ligações entre as entidades em projetos de R&D financiados pelo Consórcio, de 2002 a 2006 (os dados de projetos mais antigos, ainda que apurados, possuem indicações de que as ligações foram “forçadas”). Essa média foi, a seguir, convertida em uma escala de valor máximo igual a 4 (procedimento que é mantido como padrão também nas outras parcelas do Capital Social).

Capital em Prestígio (CP) foi obtido pelo indicador *authority weight* (software PAJEK), derivado do sociograma das ligações construídas a partir das indicações de parceiros preferenciais, solicitadas na questão 6 do questionário.

Capital Intelectual (CI) foi apurado considerando a titulação máxima e a eventual detenção da bolsa de produtividade do CNPq, da forma: Graduado CI = 0; Especialista CI = 1; Mestre CI = 2; Doutor CI = 3, Doutor com bolsa 2 = 3,2; Doutor com bolsa 1D = 3,4; Doutor com bolsa 1C = 3,6; Doutor com bolsa 1B = 3,8 e Doutor com bolsa 1A = 4.

Capital em Coordenação (CC) foi apurado considerando-se a participação como membro, presidente ou secretário das quatro CTP (1997, 2000, 2003 e 2006), dois pontos por participação; como coordenador ou membro dos comitês de pesquisa dos núcleos de referência (coordenador = dois pontos, membro = um ponto), de 2003 e 2006; como coordenador institucional na época (um ponto para cada instituição; se dois ou mais pesquisadores, o ponto foi dividido pelo número de coordenadores da entidade).

Capital Empreendedor (CE) foi apurado computando-se o volume de participação em subprojetos, acumulado entre 1997 e 2006. Foram atribuídos pesos às categorias de participação: colaborador (peso 0,1), consultor (peso 0,1), membro (peso 0,3) e responsável (peso 0,5).

#### **5.4.5 Montagem do banco de dados**

Aqueles dados que deveriam ser motivos da análise multivariada foram lançados em um banco do software SPSS 13.0 for Windows. Nele, os casos somaram 397 (os pesquisadores). Os casos foram cruzados com uma série de variáveis, ditas primárias: nominais, ordinais e escalar. Entre as nominais listam-se: pesquisador, situação<sup>95</sup>, sexo, entidade e as características da pesquisa mais relevantes. Como ordinal: dedicação ao café. Entre aquelas tomadas como escalar: os capitais CC, CE, CP, CI e CO; o volume de verbas total e de R&D (respectivamente, VerbaT e Verba PD); os indicadores do sociograma de prestígio: InDegre, Closeness, Betweenness, Authority e Constraint. O banco foi completado com variáveis advindas do questionário: Visão 1 a 12<sup>96</sup> e as afirmações selecionadas, já na sua escala definitiva (MA1, MA6, MA7, MA8, MA9, MA10, MA11, MA16, MA17, MA18, MA20, MA22, MA24, MA26, MA2, MA12, MA23 e MA25).

Dessas variáveis primárias, foram derivadas outras variáveis – essas mais apropriadas à análise pretendida.

Assim, a primeira variável derivada, denominada “ClusterVisão”, foi obtida por meio da técnica de agrupamento. Foi utilizada a ferramenta “Two Step Cluster”, distância: log-likelihood, número de cluster fixo em dois e como variáveis categóricas as visões 1 a 12. Os grupos formados foram denominados: “confiante” e “descrente”. Em adição, criou-se uma variável “TotalVisão<sup>97</sup>”, que recebeu a soma algébrica dos valores das variáveis Visão 1, 2,... 12.

Mesmo tratamento foi feito com o conjunto de afirmações modificadas. Nesse caso, os grupos formados com a variável derivada “ClusterAfirmMod”

---

<sup>95</sup> Situação quanto à pesquisa: “inacessível”, “omisso”, “recusante” e “participante”

<sup>96</sup> Advindas da questão 5 do questionário.

<sup>97</sup> Foi possível fazer essa operação devido à escala construída – dessa forma, uma variável nominal foi tomada como escalar. Exemplificando: a Visão 1 pedia para indicar se o Consórcio era Democrático, Não sei e Oligárquico (nominais), passíveis de serem convertidos a uma escala de três pontos de Democracia: (-1), (0), (1), respectivamente. Esse expediente mostrou-se útil à análise.

foram denominados: “favorável” e “contrário”. Para identificar a composição dos clusters, foi suficiente o emprego do comando “Crosstabs”.

Formados os clusters, foi possível correlacioná-los simplesmente utilizando-se a ferramenta própria do SPSS (Correlate... Bivariate). Mesmo procedimento foi tomado para os diversos capitais e a Verba PD<sup>98</sup>.

A esse grupo de variáveis principais foram se agregando outras, mais operacionais, como, por exemplo, variáveis decorrentes do ranqueamento dos diversos capitais (quando se utilizou o recurso “Rank Cases” do SPSS). Tais “Ranks” convertem variáveis escalares em variáveis ordinais, favorecendo a operação de cruzamento (“Crosstabs”, no SPSS) entre variáveis. Isso facilitou a análise posterior.

Ao final, o banco de dados foi constituído de 132 variáveis (originais, derivadas e operacionais), para os 397 casos trabalhados. Cabe o reparo de que, para aquelas variáveis relacionadas ao questionário, pelo menos 161 casos (população descontada dos respondentes do questionário, 397-236), já de início, eram casos perdidos, “missings”.

## **6 RESULTADOS E ANÁLISE**

Nesse tópico, primeiro faz-se a apresentação dos resultados obtidos das entrevistas, incluindo algumas informações obtidas de outros instrumentos de coleta de dados. A seguir, apresentam-se os resultados extraídos do banco de dados composto por variáveis relativas ao questionário, aos dados sociométricos

---

<sup>98</sup> Optou-se pela verba de R&D em detrimento da verba total, devido ao fato de ser essa última obtida com o acréscimo de verbas DTT, ADM, BOLSA, PADI. Na maior parte das vezes, esses recursos têm um caráter “institucional” e assim é distinta da verba destinada a um projeto

e aos dados dos subprojetos. Por fim, a partir das duas seções precedentes, pretende-se inventariar o conjunto de regras e padrões que atuam sobre os pesquisadores, a título de suporte estrutural das ligações entre eles.

### **6.1 Evidências obtidas das entrevistas**

A apresentação dos resultados das entrevistas foi decomposta em duas subseções. Na primeira, apresenta-se a visão individualizada de cada pesquisador entrevistado. Na segunda subseção, se apresenta uma amostra de falas selecionadas e enquadradas em três das várias categorias utilizadas para a classificação das falas dos pesquisadores.

Na Tabela 1, os entrevistados estão apresentados seqüencialmente, em ordem decrescente, quanto à variável “Total Visão”, que mede a freqüência com que  $A_i$  optou pela alternativa mais favorável ao Consórcio, entre os pares dicotômicos que lhes foram apresentados na questão 5 do questionário. Os quatro últimos casos (A10, A15, A27 e A32) não responderam ao questionário e ou não foram incluídos no banco de dados. Observa-se que, nos extremos superior (A16) e inferior (A11 e A29) da tabela, estão aqueles pesquisadores mais próximos dos tipos “A” e “Z”, respectivamente. A tabela também supre informações adicionais, como as grandezas relacionadas à dinâmica das entrevistas. Associado a esses primeiros indicadores, aparece a apuração dos capitais (CC, CI, CE, CP e CO) e da verba destinada a P&D, amealhada pelo pesquisador, ambos em quintis<sup>99</sup>; a quantificação do “Total Afirmação” e o enquadramento dos entrevistados nos grupos “confiante” ou “descrente” e “favorável” ou “desfavorável”.

---

específico do pesquisador. Tanto que, quando se testam as regressões possíveis, o  $r$  se mostra inferior ao  $r$ , quando se utiliza VerbaP&D.

<sup>99</sup> Poder-se-iam entender os quintis da forma: Quintil 5: superior; Quintil 4: médio superior; Quintil 3: médio; Quintil 2: médio inferior e Quintil 1: inferior.

TABELA 1- Características dos entrevistados e das entrevistas.

Ai	Palavras					Capital					Verba P&D	Duração (min)	Modo	Total Visão	Total Afirmação	Cluster Visão	Cluster Afirmação	
	Total (T)	Ai	A0	$\frac{A0*10}{Ai}$	§	T/§	CC	CO	CI	CP								CE
16	7367	3673	3694	10,1	333	22	2	3	3	2	5	4	47	Inquérito	12	14	Confiante	Favorável
38	12553	8274	4279	5,2	629	20	5	4	3	5	5	5	82	Misto	11	4	Confiante	Desfavorável
3	13677	12231	1446	1,2	244	56	2	4	5	5	2	5	108	Discurso	10	4	Confiante	Desfavorável
5	28504	15950	12554	7,9	832	34	5	4	3	5	5	4	167	Diálogo	10	14	Confiante	Favorável
9	11994	10302	1692	1,6	398	30	5	3	5	5	5	5	68	Entrevista&Discurso	10	6	Confiante	Favorável
22	5714	3252	2462	7,6	129	44	2	3	1	2	5	4	34	Inquérito	10	6	Confiante	Desfavorável
23	13290	10679	2611	2,4	275	48	5	4	3	4	5	1	87	Entrevista&Discurso	10	5	Confiante	Desfavorável
6	7475	4660	2815	6,0	183	41	5	4	3	4	5	4	44	Inquérito&Entrevista	5	18	Confiante	Favorável
18	7907	5593	2314	4,1	163	49	5	4	3	5	5	5	57	Entrevista	5	12	Confiante	Favorável
39	13207	7857	5350	6,8	361	37	5	4	3	5	4	4	77	Diálogo&Inquérito	5	8	Confiante	Favorável
12	12884	10017	2867	2,9	276	47	2	3	1	4	5	3	82	Entrevista&Discurso	4	5	Confiante	Favorável
20	16760	10895	5865	5,4	369	45	5	3	3	5	5	5	126	Discurso&Diálogo	4	8	Confiante	Favorável
36	11121	8194	2927	3,6	248	45	5	3	5	5	5	5	65	Entrevista&Discurso	4	14	Confiante	Favorável
19	25514	20761	4753	2,3	365	70	5	3	3	5	5	5	152	Discurso	2	3	Confiante	Desfavorável
2	21463	15218	6245	4,1	487	44	5	4	3	5	5	1	163	Discurso	1	16	Confiante	Favorável
26	27642	17305	10337	6,0	909	30	5	4	3	4	4	3	172	Discurso&Diálogo	1	15	Confiante	Favorável
1	6315	3310	3005	9,1	232	27	5	4	5	5	5	5	40	Inquérito	0	2	Confiante	Desfavorável
30	17775	11834	5941	5,0	480	37	5	4	3	5	5	5	116	Discurso&Diálogo	0	-7	Confiante	Desfavorável
24	13709	7627	6082	8,0	380	36	5	5	3	5	4	1	83	Diálogo&Inquérito	-2	5	Descrente	Desfavorável
4	6548	4998	1550	3,1	136	48	5	4	3	5	4	5	43	Entrevista	-4	-1	Descrente	Desfavorável
33	9344	6858	2486	3,6	253	37	5	4	5	5	5	5	77	Entrevista&Discurso	-4	1	Descrente	Desfavorável
8	11082	8258	2824	3,4	222	50	5	4	5	2	3	2	73	Entrevista&Discurso	-6	2	Descrente	Desfavorável
14	7429	4163	3266	7,8	218	34	5	4	5	5	5	4	52	Inquérito	-6	-13	Descrente	Desfavorável
25	17230	13892	3338	2,4	246	70	2	4	3	2	5	4	91	Entrevista&Discurso	-6	-6	Descrente	Desfavorável
31	9217	5496	3721	6,8	215	43	5	4	5	5	5	5	75	Diálogo&Inquérito	-6	-7	Descrente	Desfavorável
13	8913	6387	2526	4,0	330	27	5	4	3	5	3	3	64	Entrevista	-7	-3	Descrente	Desfavorável
7	17436	13394	4042	3,0	515	34	5	4	5	5	5	5	100	Entrevista&Discurso	-8	-1	Descrente	Desfavorável
28	7632	4158	3474	8,4	241	32	5	4	3	5	5	5	57	Inquérito	-8	-7	Descrente	Desfavorável
35	4645	2643	2002	7,6	165	28	5	4	1	2	5	4	41	Inquérito	-8	8	Descrente	Favorável
21	7567	4755	2812	5,9	258	29	2	4	5	5	5	5	64	Inquérito&Entrevista	-9	-6	Descrente	Desfavorável
37	17188	10895	6293	5,8	365	47	5	3	3	5	5	5	115	Discurso&Diálogo	-9	-9	Descrente	Desfavorável
17	12859	6940	5919	8,5	164	78	2	4	3	5	5	5	78	Diálogo&Inquérito	-10	1	Descrente	Desfavorável
34	12475	7393	5082	6,9	306	41	5	4	3	2	4	3	88	Diálogo&Inquérito	-10	-6	Descrente	Desfavorável
11	6594	5165	1429	2,8	183	36	5	4	3	5	3	5	45	Entrevista	-12	-7	Descrente	Desfavorável
29	19771	11749	8022	6,8	470	42	5	4	3	5	5	4	138	Diálogo	-12	1	Descrente	Desfavorável
10	6174	3131	3043	9,7	316	20	2	4	3	2	4	4	40	Inquérito				
15	10727	6224	4503	7,2	221	49	5	4	5	4	5	5	76	Diálogo&Inquérito				
27	8896	6703	2193	3,3	132	67	5	4	5	5	5	5	77	Entrevista&Discurso				
32	10116	7127	2989	4,2	206	49							68	Misto				

A Tabela 1 fornece algumas indicações interessantes. A primeira delas é que, na maioria dos casos, os entrevistados constituem em uma elite. Para comprovar essa afirmação é suficiente assinalar que, dos 39 entrevistados, 30 deles foram encontrados no nível superior em CC; 12 no nível superior de CI; 28 no nível mais alto de CE; 20 estão entre aqueles que alocaram uma maior fração da Verba P&D e 26 estão entre aqueles de maior prestígio (CP mais elevado).

Essa elite foi encontrada dividida: 18 casos enquadrados no grupo “confiante” para 17 no grupo “descrente”, e 12 no grupo “favorável” para 23 pesquisadores no grupo “desfavorável”.

Observou-se também uma razoável congruência dos pesquisadores no que tange às suas respostas à questão 5 (visão) e 9 (afirmação), de tal forma que 27 (portanto, 77%) dos pesquisadores se formaram adequadamente nos pares “confiante-favorável”, “descrente-desfavorável”. Apenas 7 (equivalente a 23%) apresentaram respostas dissonantes (6 deles enquadrados como “confiante-desfavorável”, para apenas um caso de “descrente-favorável”). Essa indicação corrobora o  $r^2$  ajustado de 0,42 (para os 35 casos) entre TotalVisão e TotalAfirmMod<sup>100</sup>.

É sob esse pano de fundo que é apresentado, a seguir, o mosaico de imagens do Consórcio, obedecendo à ordem da tabela. Todos os elementos do *corpus* foram analisados, de acordo com o recomendado para trabalhos do gênero. Como foram 39 entrevistados, foi necessário promover uma condensação, valorizando aquilo considerado mais significativo, de antemão, admitindo-se a arbitrariedade da extração.

### **6.1.1 Mosaico de imagens do Consórcio**

#### **Pesquisador A16 (Modo: Inquérito)**

---

<sup>100</sup> Apurados como indicado na seção 5.4.3.

A16, de elevado CE, foi bem comedido em sua entrevista de 47 minutos, o que levou A0 a fazer intervenções freqüentes. Em sua fala, A16 apresenta o Consórcio como meritocrático, aprova a mudança para os editais e não vê problemas com a Embrapa coordenando e competindo por recursos. Externou apenas a preocupação em se buscar mais resultados aplicáveis e direcionados ao produtor:

*...a gente talvez fique fazendo pesquisa, talvez muito básicas e que, talvez, isso num tenha aplicação... Então, eu acho que tem que ter mais produto, mais resultados como produtos mesmo, né? Com resultados mais aplicados, mais práticos mesmo de aplicação e vê isso, resulta em produtividade, né? Retorno para o produtor.*

Suas respostas ao questionário o enquadraram no grupo “confiante” – o Consórcio como democrático, centralizado, transparente, voltado ao produtor, abrangente, mais favorecido pelo ambiente, prático, alocador eficiente de recursos, definidor de rumos, meritocrático e inovativo. Não por menos estaria em ascensão.

### **Pesquisador A38 (Modo: Misto)**

A38 é um pesquisador antigo em café, com elevado CE, CP e CC. Está entre aqueles que responderam por volume significativo de recursos do Consórcio. Recebeu A0 em seu escritório para uma entrevista que durou 82 minutos. De um início mais contido pela presença do microfone foi, gradativamente, se tornando mais expansivo. Foi capaz de traçar um histórico dos antecedentes do Consórcio, destacando a participação de pessoas (Vilela, Bartholo, Nacif e Portugal) oriundas de uma mesma instituição (no caso, Epamig), na fase embrionária do Consórcio. Na entrevista, se manifestou contrário à criação de um Centro Nacional de Pesquisa em Café, da Embrapa, considerando-o modelo retrógrado<sup>101</sup>, sem poder de articulação e que levaria, a

---

<sup>101</sup> A38: (O Centro) “Um elefante! Um elefante de todo tamanho, mas que num dá conta de fazer a pesquisa nacional”. “Centros nacionais é uma estrutura muito pesada. Estrutura muito pesada, e que num coordenava a pesquisa a nível nacional. No máximo que ela fazia (Voz com riso) era a nível estadual, né? Então, colocava, por exemplo, oitenta pesquisadores no local e eram responsáveis pelo país todo, e eles ficavam mais era viajando de avião pra instalar ensaio”.

exemplos de outros Centros, à eliminação das competências em café nas organizações que hoje se voltam à cultura. Não vê problemas na participação da Embrapa como executora de subprojetos. Mostrou-se crítico às ligações entre organizações meramente para atender ao requisito de interinstitucionalidade presente nos editais. Em diversas oportunidades, ressaltou a necessidade de que o Consórcio assegure a sua independência, captando recursos para além do Funcafé, Isso porque esse órgão seria condicionado por pressões políticas de pessoas do extinto IBC<sup>102</sup>, que são contrárias ao modelo de Consórcio (e à sua gestão pela Embrapa Café) e que exercem seu poder junto ao CDPC – que, também é pressionado por entidade como a ABIC, que se volta para seu interesse específico, inibindo ou impedindo pesquisas como as de sócio-economia e mercado.<sup>103</sup> Essas interferências seriam indevidas, questionáveis e não-democráticas, pois ocorrem em instâncias nas quais não há representação dos pesquisadores (ou ela é mínima). Daí, e do total da entrevista, é possível inferir que, para A38, o arranjo do Consórcio é uma boa idéia, ameaçada por contingenciamento de recursos e interferências externas. A38 não debita esse quadro ao próprio Consórcio, que não se apresentou eficiente em sua estratégia de cooptar as pessoas que lhe fazem oposição.

Suas respostas ao questionário o enquadraram no grupo “confiante”, uma vez que, para ele, o Consórcio é democrático, centralizado, transparente, com foco no produtor, abrangente, mais favorecido pelo ambiente, prático, definidor de rumos, meritocrático, inovador e está em ascensão.

### **Pesquisador A3 (Modo: Discurso)**

---

<sup>102</sup> A38 cita nominalmente essas pessoas.

<sup>103</sup> A38: “... a parte econômica, como que afeta muito empresários. Então, a parte econômica pode mostrar certas coisas, que num é de interesse para eles. Interesse deles. Então é... por exemplo, o mercado de café no país como é que funciona, esse negócio todo, num é de interesse. Aí, eles... certos aspectos eles deixam... o negócio mais ou menos... numa nuvem aí, pra ninguém vê, porque é uma forma deles ganhar dinheiro”.

A entrevista de A3 foi de média duração, 108 minutos, uma parcela significativa dos quais empregada para instruir A0 em aspectos técnicos sobre sua área de pesquisa e para discorrer sobre suas realizações (que foram muitas, derivadas da aplicação de conhecimento básico e da sua aptidão em transformar problemas e erros em novas oportunidades de pesquisa). Afinal, A3 se julga – provavelmente, com razão – conhecido internacionalmente pela suas contribuições científicas à cafeicultura em sua área de saber.

Muito experiente, A3 foi capaz de remontar a pesquisa de café em Minas Gerais a 1973, com a criação do Pipaemg, programa do governo estadual que utilizava a ESAL (atual UFLA), a UFV e outras entidades menores. Os pesquisadores dessas entidades se reuniam e discutiam o que seria feito, estabelecendo-se um programa que era levado ao IBC para ser financiado com recursos retidos das exportações de café. Não há como ignorar a semelhança com a situação atual, resguardando-se a diferença de instâncias: estadual e federal. É também esclarecedor saber o destino do Pipaemg, na visão de A03: acabou, pois era “terrível” para as universidades, já que o IBC, que não tinha competência acadêmica para criar projetos próprios, copiava as propostas incorporadas no Pipaemg, fazia os experimentos tal e qual e apresentava os resultados no mesmo fórum e ocasião (o Congresso Brasileiro de Pesquisa Cafeeira, do próprio IBC), solapando a autoria dos proponentes originais, que se indignavam e saíam do PIPAEMG, que morreu à míngua. Mas foi sucedido pelo que é, hoje, a Epamig, com vínculo muito forte com o café desde a sua origem.

Voltando-se ao Consórcio, ele nota que, com seu crescimento, perderam-se a integração inicial dos dirigentes e a informalidade. A definição de prioridades, necessária para se direcionar as pesquisas e ranquear propostas, continua sendo crítica: quem as determina e quais são elas constituem pontos de reclamação. Ainda mais porque, segundo A3: “pra estabelecer essa prioridade ele (o Consórcio) tem um comitê. Então, os membros desse comitê... se você

tiver algumas arestas com eles, eles não vão aceitar o seu projeto. Ou, então, vão diminuir a prioridade”. Mesmo porque alguns (não todos) dos eleitos para os comitês vão “puxar a brasa para a sardinha dele, (...) a instituição dele vai ser priorizada”. Teria “gente que fica querendo participar exatamente para ter essa vantagem, que não só... não tô falando só do projeto dele, que ele também quer tirar o dinheiro, mas ele quer favorecer os colegas dele da instituição que ele está”.

Consciente de sua reputação construída ao longo do tempo em diversas atribuições e pesquisas, A3 permite que (até mesmo estimula) seus colegas o utilizem como coordenador de projetos, para aumentar as chances de aprovação, desde que confie na capacidade da equipe.

Para esse pesquisador, o incentivo financeiro, representado pela disponibilidade de recurso, tanto afasta quando une entidades<sup>104</sup>. As parcerias são construídas em função da exigência da multiinstitucionalidade; ao mesmo tempo em que outras são impossibilitadas pela competição e por comportamentos indesejáveis. Cita exemplos dessa conduta praticados por elementos de uma das consorciadas (tentativa de apropriação de resultados de pesquisa, imitação, “ganância” e depreciação da entidade de A3). Isso tem contribuído para o afastamento entre as duas consorciadas, que não construíram a aptidão de trabalhar juntas; são concorrentes e não parceiras. Tratar-se-ia de uma “questão institucional”.

Pesquisador com elevado CP e CI, A3, mesmo com as suas críticas, foi enquadrado no grupo “confiante”. Afinal, ele vê o Consórcio como democrático, centralizado, transparente, voltado ao produtor, abrangente, mais favorecido pelo

---

<sup>104</sup> A3: “É, aí você usa o dinheiro, a estratégia é esta, você usa o dinheiro. Os editais ... agora tem que ter... até certo volume você tem que ter parceria, uma, duas, três, quatro! Então, isso é que leva as pessoas a se juntarem. Por que elas não se juntam? Você tá falando de Viçosa (do distanciamento UFLA-UFV), por causa do dinheiro! Elas se separam por causa do dinheiro! E se juntam por causa de dinheiro. Você tem que usar o dinheiro”.

ambiente, dotado de viés prático, alocador eficiente de recursos, definidor de rumos, inovativo e em ascensão – ainda que político.

#### **Pesquisador A5 (Modo: Diálogo)**

De elevado CC, CP e CE, A5 foi inscrito no grupo “confiante”, pois, de acordo com suas respostas ao questionário, o Consórcio seria democrático, transparente, voltado para o produtor, abrangente, mais favorecido pelo ambiente, com viés prático, alocador eficiente de recursos, definidor de rumos, meritocrático, inovativo e em ascensão.

Ele acredita que os editais favorecem a multiinstitucionalidade e a transdisciplinaridade. Contudo, ainda no primeiro edital, em 2004, as ligações (por exemplo, UFLA-Epamig, em Lavras; UFV-Epamig, em Viçosa) tinham uma lógica de “proximidade”. Já o mais recente (2006) seria possível observar que um aprofundamento das ligações, mas A5 acredita que é “(...) é muito mais fácil o relacionamento, é, pessoal, de pesquisador pra pesquisador, do que o relacionamento institucional. As instituições... as instituições têm, certas... certa... vamos dizer, resistência nessa integração” . E identifica, em termos regionais, dentro do estado de Minas Gerais, o “ranço” entre a Zona da Mata, o Sul de Minas e o Cerrado, o que torna difícil alguma “harmonização”<sup>105</sup>.

Em escala federal, o problema estaria no relacionamento do CDPC (mais especificamente o Comitê Diretor de Pesquisa do CDPC, com legatários do extinto IBC) e o Consórcio, identificado como uma iniciativa do pessoal da Epamig. IBC e Epamig teriam um histórico de desavenças<sup>106</sup> desde o já citado

---

<sup>105</sup> Essa desarmonia comprometeria os esforços da Secretaria de Ciência e Tecnologia do Estado de Minas Gerais na implantação do Pólo de Excelência em Café, segundo A5.

<sup>106</sup> A5: “Aí saiu as... as conversas paralelas, que tinha saído porque, se o IBC colocasse mais dinheiro, no programa nosso do... do Pipaemg, já Epamig, nós iríamos acabar com eles, engolir eles. Até porque os pesquisadores nossos, o trabalho era muito mais agressivo do que os dele”.

Pipaemg, há mais de trinta anos, que gerou “implicâncias também no relacionamento pessoal”, que permanecem até hoje, em alguns casos<sup>107</sup>.

Aparentemente, A5 liga as facilidades e as complicações da rede sempre no âmbito dos relacionamentos pessoais, manifestando certa decepção pelo não comprometimento institucional e o corporativismo entre as universidades (no caso, UFLA e UFV). De qualquer forma, o Consórcio teria resultados para mostrar (no caso, para o CDPC):

*Então, num estudo que nós fizemos aqui, não muito aprofundado, mas foi pra fazer uma prestação de conta, vamos dizer ao... CDPC, nessa avaliação dessa forma, por exemplo, a produtividade média, antes do Consórcio, era de oito sacas de café... oito sacas por hectare. Produtividade média nacional... a área plantada era dois milhões e setecentos e tantos mil hectares, tá certo? Depois do Consórcio, houve uma redução na área plantada, hoje nós temos dois milhões e duzentos mil hectares, quer dizer, houve uma redução de quinhentos mil hectares aproximadamente e a produtividade nossa, média, hoje, é de dezesseis sacas. Que dizer, dobrou. Ela dobrou isso por quê? Porque ela teve embasamento pra isso, tá certo? (...) Então, é um tipo de negócio que eu acho que é interessante, tem que fazer um estudo mais acurado disso, mas o que nós fizemos, se ocê pega, pra cada real investido no Consórcio, dá um retorno de vinte e cinco reais. Quer dizer, é altamente significativo. Num vou dizer que toda essa tecnologia gerada, que é... o que alavancou a cafeicultura foi a tecnologia gerada pelo Consórcio. Não. Tem muitas outras instituições que vêm trabalhando ao longo do tempo e tal, então, tem parceiros. Mas, um... grande percentual, vamos dizer, cinqüenta por cento, a gente atribui que cinqüenta por cento... da tecnologia, que proporcionou esse alava... essa alavancagem da cafeicultura foi gerada pelo Consórcio. Eu acho que é um resultado que já justifica a existência do Consórcio, tá certo?*

Mesmo com esse resultado, o CDPC cerceia as atividades do Consórcio (solapou o núcleo de sócio-economia, reteve recursos da difusão,...). Isso e restrições orçamentárias têm levado a gestão do Consórcio a buscar novas fontes de financiamento (A5 listas algumas) que, se concretizadas, poderiam financiar a ampliação da programação e o investimento em ativo fixo pelas consorciadas.

Por fim, ao lhe serem apresentados os sociogramas, A5 considerou-os uma ferramenta interessante:

*Mas, se nós levamos isso pra uma plenária e mostra... mostrar essas ligações da forma que elas tão acontecendo, tá certo, eu tenho a impressão que isso vai mexer no brio das pessoas ali e fala*

---

<sup>107</sup> A5 cita nominalmente aquelas pessoas oriundas do IBC que assimilaram o Consórcio e aqueles, formadores de opinião de muito peso, que são avessos ao Consórcio. Seriam estes os mais ouvidos pela CDPC. A29 acrescenta uma dimensão pessoal à questão, de antipatia recíproca entre o primeiro coordenador do Consórcio e algumas pessoas do IBC, que remontava a época do Pipaemg, há mais de trinta anos.

*assim oh: “Por que, por que que... nós...” É aquilo que eu te falo, fazer análise de falha. Por que que nós tamos falhando, se o processo gera esse... essa interação toda aqui? Por que que nós tamos falhando aí dentro desse processo? Por que? Então, a própria instituição, eu vou mostrar isso pro dirigente institucional, ali no caso, a própria instituição teria que, vamos dizer, procurar meios de estimular os seus pesquisadores a se integrar mais...*

### **Pesquisador A9 (Modo: Entrevista&Discurso)**

Esse pesquisador, de elevado CE, CP, CI e CC, concedeu uma entrevista de 68 minutos. Ele acha o Consórcio “fantástico”, que veio a viabilizar os institutos de pesquisa ao permitir a aquisição de bens e equipamentos, a contratação de mão-de-obra temporária e o pagamento de diárias em viagens, uma vez que os governos estaduais, apesar dos discursos, se limitam ao pagamento de salários dos pesquisadores. Para ele, acabou-se o “paternalismo”, só existem verbas nos organismos de fomento e nas empresas. Daí é indispensável captá-las, fazer parcerias e mostrar resultados – quem não entende isso fica para trás. Nessa situação, preferiria que a coordenação do Consórcio fosse rotativa, não apenas da Embrapa, para coibir favorecimentos. Também prefere a modalidade balcão aos editais<sup>108</sup>, como forma de favorecer os centros tradicionais de pesquisa e assegurar a continuidade dos trabalhos, sem os riscos dos editais. Acredita que sua entidade foi bem aquinhoadada com os recursos do Consórcio, mas que teria feito por merecer – e eventuais críticas podem ser feitas, desde que se pesem o volume captado e os benefícios gerados pela pesquisa.

Para A9, de acordo com suas respostas, o Consórcio seria democrático, pulverizado, transparente, com foco no produtor, abrangente, mais favorecido que ameaçado pelo ambiente, com viés prático, alocador eficiente de recursos, definidor de rumos, meritocrático, inovativo e em ascensão. Com isso ele se inscreveu no grupo “confiante”, estando próximo ao tipo ideal “A”.

---

<sup>108</sup> Apesar disso, A9 é um captador de recursos eficiente, tanto na época do balcão como agora, com os editais.

### **Pesquisador A22 (Modo: Inquérito)**

A22, de elevado CE, foi inscrito no grupo “confiante” pela suas respostas ao questionário. Para ele, o Consórcio é democrático, transparente, com foco no produtor, abrangente, mais favorecido pelo ambiente, com viés prático, alocador eficiente de recursos, definidor de rumos, meritocrático, inovativo e está em ascensão. Só não se enquadrava totalmente no tipo “A” à medida que vê o Consórcio como pulverizado de recurso.

A sua visão do Consórcio é a de fonte de recursos que lhe permite trabalhar em café. Não vê necessidade e oportunidade para se criar um centro de pesquisa. Admite que ouve com frequência queixas de que a Embrapa se beneficia de seu papel como coordenadora, mas não sabe dizer se isso procede. Prefere edital ao balcão, pois considera o edital mais democrático. Tem dúvidas com relação ao fato de a aprovação de projetos ser apenas por seu mérito. Aceita a exigência de projetos em parcerias, pois acha que se assim se “desenvolve uma convivência salutar”, apesar da “amolação”. Concede importância às trocas de informação e de conhecimento que acontece no âmbito do Consórcio. Conclui que o Consórcio alavancou a pesquisa de café no Brasil.

### **Pesquisador A23 (Modo: Entrevista&Discurso)**

Outro pesquisador muito experiente, A23 credita a criação do Consórcio a um grupo restrito formado por pessoas da UFV, UFLA, Epamig e, mesmo, técnicos do IBC. Foi desse grupo (“o grupinho nosso”) que “originou-se a idéia de criar um... um grupo maior, então saiu o Consórcio”. O “cabeça”, que ajudou na criação, teria sido o Antônio de Pádua Nacif<sup>109</sup>.

Como A12, está preocupado com a transferência de tecnologia. Acredita que “tem que ter muita vontade por parte do pesquisador; o pesquisador sair

---

<sup>109</sup> Nacif, oriundo da Epamig, veio a ser o primeiro chefe da Embrapa Café e respondeu pelo Consórcio, desde a sua criação até 2004, quando foi substituído por Bartholo, também Epamig. Em 2008, assumiu Aymbiré, esse da Embrapa, lotado até então no Incaper. A38 também citou outros nomes ao lado de Nacif.

um pouquinho da sala, é, de aulas, sair do laboratório de pesquisas e dedicar (a levar as tecnologias criadas ao usuário final)” e, assim, passou a treinar extensionistas (uma vez que é difícil para o pesquisador cumprir o papel desses técnicos). Acha que deveria ser seguido nisso pelos demais pesquisadores, pois, pelo seu “sistema”, se requer “produzir e entregar, e assim não deixar dúvida do resultado”. Reconhece que nem todos pensam e agem igual:

*Apenas, eu considero assim, às vezes, mesmo o Consórcio, com tudo de bom que tem, às vezes... perda de tempo e dinheiro (?), Tem projeto que num leva a nada. É puramente acadêmico, uma coisa que vai encaminhar um projeto de... de mestrado ou doutorado, e que aquilo num vai chegar nunca a um... a um agricultor, a um... um industrial, num vai chegar nunca, que é coisa... que... cê tá na academia, tá fazendo seu doutorado, tem coisa que cê... É só procê mesmo.*

Em contraponto, ressalta a importância de certas pesquisas básicas (cita o genoma do café, banco de resultados de melhoramento), mesmo não se podendo inferir seu impacto direto e imediato. Isso não seria eventualmente percebido pelo decisor:

*A perda é que, às vezes, o político, o cara que tá lá dando o dinheiro, tá querendo vê uma coisa palpável, mas nós num podemos fazer tudo lá palpável. Então... O cara tá lá no laboratório, olhando um microbiozinho lá, 'cê tá... ele acha que tá... Se num existir essas pessoas... Tem que... tem que ter tudo isso. E tem que ter alguém financiando isso aí.*

Prosseguindo, está acalentando uma iniciativa dele, junto ao Consórcio, de disponibilizar um curso de especialização (pós-graduação) semipresencial, voltado a integrantes do sistema brasileiro de extensão, cujo trabalho de final de curso seria a apresentação de tecnologias aos produtores de cada região, em palestras. A23 está “maravilhado” com os primeiros resultados. Para ele, a tecnologia deve ser “comprovável” (testada, acompanhada, aprovada, simples, eficiente e não deixar o produtor numa situação difícil), demonstrando orgulho de suas criações: “(...)Tem tecnologia aí que eu fiz em mil novecentos e setenta e três, tá aí, *empezona* até hoje, perfeita”. E exemplificou com um trabalho em andamento para botar tecnologia de pós-colheita para o café, capaz de evitar a “tragédia” da situação atual.

Voltando-se para a gestão do Consórcio, acha que houve um esvaziamento do poder dos núcleos com a mudança para edital. Antes, o núcleo cumpria toda uma série de etapas, desde a composição das propostas até o seu follow-up.

Por último, A23 é descrente da transdisciplinaridade. Não que ela não seja importante e, sim, que, exemplificando, para o pessoal do manejo, o importante é plantar café; para o pessoal do pós-colheita, o importante é café colhido. Integração? “De jeito nenhum. Mesmo grupinho. Tudo separado”.

Mesmo com esses comentários, A23 – de elevado CE e CC – foi alocado no grupo “confiante”, na medida em que categorizou o Consórcio como: democrático, transparente, voltado para o produtor, abrangente, com viés prático, alocador eficiente de recursos, definidor de rumos, meritocrático, inovativo e em ascensão.

#### **Pesquisador A6 (Modo: Inquérito&Entrevista)**

A pesquisadora, de elevado CE e CC, se define como fã e defensora do Consórcio, que ela vê como democrático, organizador, otimizador, inédito, modelo vencedor a ser seguido. Mas, admite que ele é coibido por pressões políticas no âmbito da CDPC, quando são defendidos interesses outros que não da cafeicultura<sup>110</sup>, revertendo decisões tomadas nas instâncias inferiores (e técnicas): núcleos e CTP. Interesses políticos que ignoram os “(...) argumentos racionais, os argumentos que contêm dados, estatísticas... nada é suficiente...”.

Também é crítica da competitividade presente no meio acadêmico, que solapa a uma cooperação desejável:

*O cara (professor) compete por aluno, pela pós-graduação, pelo projeto... pela bolsa, pelo índice, pelo currículo... Eu acho que tem trazido muita desunião. A universidade num trabalha integrada,*

---

<sup>110</sup> No caso, A6 esclarece que os interesses prevalecentes na CDPC seriam os da indústria, que quer manter o controle sobre determinadas informações; “A indústria que vende café? (Voz indignada) A ABIC, que continua tendo os lucros, sem ninguém saber que uma xícara de café, vai haver ...Uma saca de café eles fazem milhões de xícaras e ganham... sei lá, quantos por cento mais que o produtor que tá correndo o risco lá na produção da lavoura?”

*os departamentos num se integram. A universidade tem dificuldade de se integrar (...) Não, num quer a gente. Não quer! (voz fica mais exaltada). Não quer a nossa colaboração. É a coisa mais esquisita do mundo (voz indignada). Nós não tamos pedindo nada, nem alocar recurso nem nada. Nós apenas aproveitamos alunos, que vão com projetos definidos, que vão com... recurso e bolsa, e eles não querem! Porque eles querem... é um tipo assim: “É o meu. Eu preciso defender o meu espaço” E isso eu não senti na (menciona uma entidade). Essa competição lá eu não senti dessa forma. É muito mais colaborativo, né?, o ambiente de trabalho é muito mais gostoso... Na Embrapa, assim, eu nunca trabalhei num centro da Embrapa, então, num sei como é que seria. Mas, como eu tô inserida nesse Consórcio, eu sinto uma facilidade muito maior, de cooperação, de busca de... de parcerias. Que eu vejo que, na universidade, isso não tem acontecido. A univers... a universidade segrega, sabe? Ela é tipo auto-suficiente. Eles querem receber, mas eles não dão muito em troca.*

A6 é ciosa da autonomia do pesquisador na gestão de seu projeto, pois sem ela ele se “desestimularia completamente”, pois a liberdade de criar seria intrínseca do espírito do cientista. Aponta como positiva a ampliação da rede de relacionamento, facilitada pelos encontros (Simpósios e reuniões de núcleos), exemplificando as oportunidades criadas a partir dessas ligações.

Ao assinalar o Consórcio como democrático, transparente, voltado para o produtor, abrangente, prático, alocador eficiente de recursos, meritocrático e inovativo, A6 foi remetida para o grupo “confiante”, mesmo admitindo que o Consórcio é condicionado externamente, mais ameaçado pelo ambiente e em declínio.

### **Pesquisador A18 (Modo: Inquérito&Entrevista)**

A18, durante sua entrevista de 57 minutos, foi capaz de demonstrar sua empatia com os gestores do Consórcio, na figura de seu coordenador de então (Gabriel<sup>111</sup>), lidando com uma verdadeira “briga de foice”, em “um tiroteio”<sup>112</sup>, espremidos que estão entre os pesquisadores, o CDPC e a Embrapa:

---

<sup>111</sup> A18: “Por isso que eu tenho dó do Gabriel. Porque o Gabriel, ele quer fazer tudo direitinho e não consegue, e não é culpa dele! Ele não pode ser culpado disso...”

<sup>112</sup> A18: “É, elas ficam no tiroteio, entendeu?, fica no tiroteio. O pesquisador cobra: pôrra meu, era prioridade e eu escrevi o projeto, foi aprovado, tem mérito técnico e tal. Cadê o dinheiro que não saiu até agora? Aí, tá lá no CPDC... CDPC, né? Que aí vêm aqueles figurões, entendeu? Eu sei que tem político, tem indústria, tem tudo, não sei o que, sabe? E fica fazendo confusão lá em cima. Acho que, gente que às vezes não tá mandando que queria tá mandando, então, fica com inveja. Isso aí acontece direto. Esse é um problema sério”.

*Gabriel... mais uma vez, vamos pegar aí o que a gente estava falando aí de fogo cruzado. Não é só de dois lugares, pesquisador de um lado e CDPC do outro lado, toda diretoria da Embrapa também ali... fuzilando ele. Porque ele tem que obedecer à Embrapa. Não tem que obedecer ao Consórcio, não tem que obedecer ao CDPC - tem que obedecer às normas da Embrapa, a Embrapa Café... fazer tudo o que Embrapa faz, tá entendendo? Tanto é que eles se desdobram para agora fazer esses editais no estilo Embrapa, que ainda não está... 100 por cento, você tá entendendo? Você vê qual que era a dificuldade - uma hora a Embrapa vai falar: "não, chega! Vocês não vão ficar enchendo a minha paciência aqui não. Eu vou fazer igual faço com milho, faço com sorgo, sempre deu certo"... Sei lá se dá certo mesmo - você está entendendo? Do ponto de vista da diretoria da Embrapa, dá, tá certo? Do ponto de vista deles, a melhor maneira é essa que eles fazem, tá certo? Do ponto de vista do Consórcio, essa briga de foice no escuro aí vai acabar acontecendo e gerando isso. Aí vai começar faltar recurso para todo mundo.*

As conseqüências seriam a Embrapa criar seu centro e, com isso, provocar o esvaziamento do Consórcio – o que lhe parece provável e lamentável. A origem do problema estaria no poder da indústria junto ao CDPC, que defende seus interesses (“que prefere mamar no dinheiro público”) em detrimento das demandas públicas, bem como devido a interesses pessoais de grupos que foram deslocados do poder quando se montou o Consórcio, como opção ao modelo antigo centralizado (na época, no IBC).

Com elevado CE, CP e CC, A18 – em descompasso com o tom da entrevista – foi enquadrado no grupo “confiante”, pois, para ele, o Consórcio, mesmo sendo oligárquico e estando em declínio, é centralizado, voltado para o produtor, abrangente, prático, alocador eficiente de recursos, definidor de rumos, meritocrático e inovativo.

### **Pesquisador A39 (Modo: Diálogo&Inquérito)**

A39, pesquisadora de alto CC e CP, vê, inicialmente, a necessidade de complementaridade de competências como uma justificativa para o Consórcio, além de recursos para financiamento de projetos e das bolsas<sup>113</sup>. Essas bolsas ela considera interessante para aliciar novos pesquisadores para o Consórcio. Considera também positiva a exigência de que os projetos tenham parcerias.

---

<sup>113</sup> O Consórcio investe, aproximadamente, 14% de seus recursos em bolsas de pesquisa, o suficiente para manter algo próximo a 80 bolsistas.

No entanto, denuncia os oportunistas, pessoas não comprometidas com o café, atraídos pela possibilidade de financiamentos e que permanecerão apenas pela duração do projeto (de dois anos). Ao aceitar tais projetos, em sua expectativa de agregar “mais cabeça pensando”, o Consórcio acabaria por pulverizar os recursos, ponto com o qual A39 não concorda e tem defendido o seu posicionamento contrário. Esse estado de coisas teria se acentuado a partir dos editais<sup>114</sup>, mesmo porque, “o edital tá aberto, vai um monte de gente concorrer. Independente se aquilo é importante ou não pra cafeicultura.” O quadro se agrava porque os projetos podem ser julgados por consultores *ad hoc*, que não entendem nada de café.

Por outro lado, ressalva, enfaticamente, que os projetos são julgados pelos núcleos e não pela Embrapa Café (que assim não é favorecida). Mas, é capaz de apontar situações em que, cumpridos os termos dos editais, aprovado pelos *ad hoc*, referendados pelo núcleo (e pela CTP), o projeto é vetado politicamente pelo CDPC, política que ela considera a parte ruim do Consórcio e que ela se recusa a envolver, pois é uma cientista. Tais exemplos seriam desmotivadores se ela não fosse otimista e acha que “a gente num pode desanimar, né? Corpo mo... Como é que é? Pedra... Água mole em pedra dura tanto bate até que fura. A gente tem que continuar insistindo. Eu sou uma pessoa otimista. Eu acho que a gente tem que continuar falando, pra que... Eu acho que já mudou muito...”

A pesquisadora acha que, operacionalmente, o “foco temático” nunca funcionou porque os projetos são julgados pelos núcleos que, por definição, não são multidisciplinares (o que leva os subprojetos a serem julgados isoladamente). E os núcleos não poderiam deixar de existir, pois eles asseguram o caráter democrático do Consórcio. Avalia também que a coordenação de

---

<sup>114</sup> A39 defende um modelo misto: parte demanda induzida e restrita e parte aberta, para atrair novas idéias. Na realidade, o Consórcio trabalha com esta possibilidade: existe o que é chamado

projetos (em cima dos subprojetos) é desgastante, além de não contar com recursos para as reuniões que seriam necessárias para exercer seu papel, deixando entrever que a figura do projeto também é pouco operante.

Mesmo com essas ressalvas, as repostas de A39 ao questionário a inscreveram no grupo “confiante”, pois o Consórcio seria democrático, centralizado, transparente, abrangente, prático, alocador eficiente e com impulso inovativo (mesmo sendo condicionado externamente e com foco no pesquisador).

### **Pesquisador A12 (Modo: Entrevista&Discurso)**

A entrevista de A12 durou 82 minutos, em grande parte dedicada a apresentar para A0 casos de sucesso no combate a pragas do cafeeiro. Transpareceu, nestes momentos e em outros pontos de sua fala, a preocupação de assegurar fontes de financiamento. Mesmo porque, algumas vezes, não veio o dinheiro do Consórcio, necessário para as ações de transferência de tecnologias, o que A12 considera prioritário e que vem dando resultado, citando mais exemplos de ações concretizadas pela atuação de sua entidade junto aos produtores.

No que se refere aos problemas de julgamento de propostas no âmbito do Consórcio, respondeu sugerindo a criação de um padrão a ser seguido nas propostas, evidenciando o custo da pesquisa (incluindo as ações de transferência de tecnologia) e o benefício da tecnologia em questão<sup>115</sup>.

Quanto à gestão do Consórcio, mais precisamente do recurso (sempre um ponto recorrente), acha que o conselho das empresas estaduais de pesquisa agropecuária deveria ter voz ativa. E, complementou, deveria se ter um modelo misto para captar propostas de pesquisas: edital e balcão. O balcão seria

---

de projeto especial, que é totalmente direcionado.

<sup>115</sup> A12: Então, eu acho que o que... o que falta, muitas vezes... o que falta é definir uma metodologia... uma metodologia que pudesse ser utilizada em todos os projetos... que pudesse ter uma certa padronização, pra você levantar... custo da tecnologia, tá? E impacto dessa tecnologia...

resgatado e reservado às situações específicas de foco regional, quando não for prática a exigência de multiinstitucionalidade (o que, persistindo, poderia acarretar arranjos artificiais).

A12, de elevado CE, foi enquadrado como “confiante” ao assinalar o Consórcio como voltado ao produtor, centralizado, abrangente, com viés prático, alocador eficiente de recursos, meritocrático, inovativo e em ascensão (ainda que o apontando também como oligárquico, opaco, mais ameaçado pelo ambiente e condicionado externamente).

### **Pesquisador A20 (Modo: Discurso&Diálogo)**

Esse pesquisador, como outros entrevistados, também participou das primeiras reuniões que levaram à formação do Consórcio. Lembra que não era esse o objetivo, pois, “naquele tempo nem se pensava em Consórcio” e, sim, “criar uma organização que pudesse pegar esse recurso do Funcafê destinado à pesquisa e colocar ele aí na... na... dentro do café, NE?... “, uma vez que não havia acesso a fontes como o CNPq e a Fapesp. Mas, a opção pelo Consórcio seria tão apropriada que resultou na elevação da produtividade de nove para mais de catorze sacas por hectare, mediante pesquisas até mesmo simples, mas que supriam respostas imediatas para problemas que estavam atravancando a cafeicultura.

Para A20, além do sucesso de suas pesquisas,

*O grande mérito do Consórcio... de tudo o que foi feito, a melhor coisa que eu acho foi essa quebra de barreira entre as instituições. Você deixou de trabalhar como se fosse do Agrônômico... do Iapar... de Viçosa... Você formou uma família trabalhando juntos em prol de uma causa, que era o café. E acabaram-se as barreiras, não é? Então... e outra... você começa numa linguagem bem transparente, você não esconde informação nem daqui nem de lá. Você fala em uma linguagem só. Só isso aí, pra mim, já justificaria tudo, né?*

A20 elucida a montagem da primeira programação do Consórcio. Cada entidade tinha seus projetos, ainda que na sua maioria parados. Nas reuniões, cada projeto era encaminhado para seu núcleo. Ali eram costurados com outros que lidavam com o mesmo tema – estava criada uma linha de pesquisa. O

projeto original transformava-se em um subprojeto, mas não perdia a sua identidade, pois ele se constituía na unidade real (inclusive orçamentária). A coordenação do projeto era (e é até hoje, segundo A20) de pouca expressão. O objetivo era colocar todo mundo trabalhando (“todo mundo que estava envolvido com café, teve a sua oportunidade ali”) e “não a integração do todo”, que era obtido pela soma dos resultados individuais.

Para o entrevistado, o núcleo de referência capaz de articular os pesquisadores foi e deveria continuar sendo a figura chave do Consórcio. Razão do sucesso inicial, ele tem sido esvaziado: (1) pela aposentadoria de pessoas com liderança natural, capazes de mobilizar, conduzir e priorizar pesquisas e pesquisadores; (2) pela perda de poder – suas decisões passaram a ser revertidas em instâncias superiores e (3) pelo academicismo e formalidade que envolvem a captação de pesquisa via edital, eventualmente reduzindo o enfoque aplicado das pesquisas e afastando pesquisadores que não foram treinados para trabalhar com o formalismo exigido, mesmo que sejam aqueles que dão resultado. Grupos tradicionais e comprometidos com a pesquisa em café vêm sendo preteridos por outros sem histórico na área, atraídos pela disponibilidade de recursos<sup>116</sup>.

Afinal, o Consórcio não é (ou não deveria ser) uma estrutura como a Embrapa, afinal...

---

<sup>116</sup> A20: “Porque pessoas... eu já falei... café é diferente. Fisiologicamente é diferente de todas as culturas. Não se aprende fazendo um projeto. Eu vejo... eu já assisti teses até de doutorado com equívocos de conceitos deprimentes. Por quê? Porque requer muito tempo de convívio na cafeicultura pra você ver as particularidades. Então é isso. Não sei se eu estou traduzindo pra você... o que eu quero dizer pra você... nós não podemos perder... nós não podemos perder esse pessoal envolvido que traz resultados pra cafeicultura, certo?... em benefício de pessoal que está até... de forma acadêmica, eu estou usando este termo aí pra ver se eu diferencio uma coisa da outra... apresentando projetos muito bonitos lá... e tal... Mas isso não sei... Não estou menosprezando ninguém, eu apenas estou valorizando que conhecimento você faz ao longo do tempo numa cultura... Então, você pode ter um conhecimento extraordinário em fisiologia e, nos primeiros três, quatro anos você não conseguir resultado nenhum, quando se trabalha com café. E você tem que aprender café. Muitas coisas básicas são aplicadas, é lógico, mas as particularidades do café são muito grandes”.

*...ele é informal. E pela sua característica, eu acho que ele deveria dar um valor maior pra você continuar trabalhando de uma forma mais informal pra você aproveitar. Essa formalidade que foi introduzida dentro da sistemática da programação, você pode analisar ao longo do tempo que houve o quê? Perdas...*

Até mesmo porque, agora, o título do projeto ficou relevante. Se for “efeito do aquecimento global na cafeicultura”, ele é aprovado pelo CDPC. Se o mesmo projeto tiver o título: “Efeito da temperatura na fisiologia do cafeeiro”, ele não presta... Mais ainda, o CDPC passou a interferir de tal forma que provoca discontinuidades em pesquisas, pois, se essas não estão dentro do que o Conselho quer, não se tem recurso – e não há nada que o núcleo possa fazer.

Mesmo com essas preocupações e acreditando o Consórcio em declínio, condicionado externamente e continuísta, esse pesquisador, de elevado CE,CP e CC, foi inscrito no grupo “confiante”, pois, para ele, o Consórcio é democrático, centralizado, transparente, abrangente, com viés prático, alocador eficiente de recursos, mais favorecido que ameaçado pelo ambiente e meritocrático.

#### **Pesquisador A36 (Modo: Entrevista&Discurso)**

A pesquisadora vê as parcerias facilitadas pelo Consórcio como “principal ganho”. Por isso o defende, admitindo a possibilidade de o CBP&D/Café ser descontinuado (“pode mudar, né? Esse recurso, ao invés de vir do CDPC para o Consórcio, para a Embrapa Café, que administra o Consórcio, ele poderia ser encaminhado pra outra fonte”), uma vez que:

*O Consórcio, na verdade, é uma instituição formada por dez instituições fundadoras, outras que foram se agregando, né?, hoje tá em torno de quar... mais de quarenta, e ele depende... o recurso, vem do Governo Federal. Então, se não for muito bem alinhado, e todo o programa desde, né?, todos os estados... com o Governo Federal, em termos de resultado de pesquisa, em termos de gerenciamento, eu..., em termos de mudança de política agrícola, né?, eu acho que corre o risco de... de... de ser fragilizado até acabar o Consórcio.*

Para contrabalançar essa ameaça, seria necessário investir no desenvolvimento de metodologias (e projetos) de análise sócio-econômica para quantificar o impacto das tecnologias desenvolvidas no âmbito do Consórcio – dentro de um projeto (como um todo e não como uma coleção de subprojetos)

verdadeiramente transdisciplinar e multiinstitucional, pois reconhece a existência de ligações em projetos, puramente para cumprir os editais.

Seria também necessário assegurar o comprometimento dos consorciados, pois nem sempre as entidades, administradas por políticos, têm plena compreensão do papel do Consórcio. Seria importante também assegurar a continuidade das pesquisas (que leva a resultados) e a estabilidade dos núcleos (que facilita as ligações).

Outro aspecto que a preocupa é a interferência indevida e constante do CDPC, que veta áreas de pesquisa, desaprova projetos e enfraquece o Consórcio, desconsiderando o trabalho de outras instâncias e o próprio edital que aprovou em um primeiro momento.

Acha o edital a melhor forma de captar propostas por ser transparente, reduzir questionamentos e dividir responsabilidades. Isso, junto com a avaliação técnica das propostas, realizadas de acordo com um procedimento estabelecido, por membros de diferentes entidades, eleitos e reconhecidos, capazes de substanciar as recomendações imparciais. Mas, ao mesmo tempo, reconhece que é mais fácil julgar (atingir uma convicção) se se tem um conhecimento mais próximo do proponente e da situação de sua entidade.

Com elevado CE, CP, CI e CC, A36 faz parte do grupo “confiante”, pois assinalou o Consórcio como: democrático, transparente, abrangente, definidor de rumos, inovativo e em ascensão, mesmo tendo marcado também as opções: voltado para o pesquisador e pulverizado, bem como tendo se omitido em algumas das outras questões referentes à sua visão do Consórcio.

#### **Pesquisador A19 (Modo: Discurso)**

A entrevista com A19 foi uma das mais longas, com 152 minutos. O pesquisador, de elevado CE, CP e CC, logo após discorrer sobre a formação do Consórcio, trouxe a questão do financiamento de pesquisa – aparentemente associando os dois temas: formação do Consórcio e disponibilidade de recurso.

Prossiguiu apontando para a oportunidade de se conseguir outras fontes além do Funcafé (citando CNPq, as fundações de fomento estaduais, o Banco do Nordeste e, mesmo, organismos internacionais e a indústria). O Consórcio amearia tais recursos e faria a distribuição atendendo à demanda de pesquisa dos agentes do agronegócio ou, pelo menos, agindo como facilitador entre as fontes de financiamento e as entidades consorciadas. Dessa forma, o Consórcio ampliaria a cobertura de seu principal objetivo: “que é dar suporte às instituições consorciadas pra que elas busquem recursos”. Para além do recurso financeiro, argumenta que as entidades e os pesquisadores se beneficiam das ligações que se estabelecem com o arranjo, em um esforço colaborativo distinto do visto em outras áreas de pesquisa, capaz de “diminuir distâncias”, difundir informações abalizadas, encurtar caminhos, economizar tempo e dinheiro, complementar competências, maximizar a utilização dos dados supridos pela pesquisa – quando se recebe e se oferece colaboração em conhecimentos complementares e, mesmo, materiais (no caso, genético)<sup>117</sup>. Afinal, “recurso financeiro ‘cê pode conseguir noutra canto. Agora, essa integração, você não consegue de um dia pra outro...”. Tudo induzido pelo Consórcio, que coage as entidades a se unirem para obter financiamento e, assim, otimiza os resultados<sup>118</sup>.

---

<sup>117</sup> A19: “O Consórcio, ele não se... se... presta apenas a distribuir dinheiro. Ele faz efetivamente uma rede de colaboração, que efetivamente funciona” (,,,) “isso acontece a cada dia de uma forma diferente. Numa você busca, noutra é chamado a participar, a colaborar”.

<sup>118</sup> A19: “Então, essa colaboração é o quê de mais efetivo eu atribuo ao Consórcio. Evidente que o recurso financeiro é imprescindível, né?, mas a busca desse recurso financeiro acabou trazendo uma aproximação das equipes das diferentes instituições, que... é muito interessante, é muito interessante” (...) “trouxe a necessidade de que eu me articule com colegas de outras instituições, porque o meu projeto, pra ser bem recebido, ele tem que cumprir a exigência da multiinstitucionalidade, da... da... se tratar de um projeto que explore bem tudo que você consegue porque, muitas vezes, quando você trabalha só pra você, você... por sua impossibilidade, dados acabam sendo desperdiçados. Você tem os dados, mas num tem quem tome esses dados e faça proveito deles. Então, é preciso que as... as equipes, é... sejam realmente equipes bem formadas, formatadas em função da... do que tá sendo colocado no campo pra tirar maior proveito dele...”

Mas, observa que, nem sempre, “as coisas não são tão fluidas”, pois, “às vezes a gente tem um... umas intempéries que nos levam a bater cabeça, buscar outras fontes e correr atrás de outras questões”, quando uma prioridade regional não recebe acolhida pelo Consórcio.

Quando questionado, A19 disse não acreditar que a eventual criação do Centro de Café da Embrapa represente uma ameaça ao Consórcio, mas admite que essa tem sido (ou foi) uma preocupação das consorciadas.

Outra preocupação (desgaste, desconforto, desestímulo), esta mais atual, é quanto ao CDPC, composto por representantes do agronegócio que “pode não ter, o devido, é... conhecimento, pra dizer aquilo que deve ou não ser feito”, corta linhas de pesquisas e projetos que atenderam aos editais e que receberam a aprovação dos núcleos e da CTP. Apontando toda a repercussão negativa da ação do CDPC, A19 diz não acreditar que o CDPC assim proceda por vilania e, sim, em decorrência da própria dinâmica de priorização das demandas<sup>119</sup>. Mas, de qualquer forma “é muito melhor você ter o quê brigar, do que você não ter nem com quem brigar, né? Quer dizer, ocorrem erros? Eu acho que ocorrem, mas é muito melhor que alguns erros ocorram, do que nada seja disponibilizado, pra que as... essas instituições consigam trabalhar”.

Um dos erros são pessoas que, participando do CTP, revisam as decisões dessa Comissão em uma situação de poder, no fórum maior, o CDPC, constituído por pessoas “demasiadamente corporativas”, capazes de fazerem valer os interesses de quem representam (a indústria), em detrimento de outros daqueles mais fragilizados (no caso, os produtores), em questões que envolvam a apropriação do valor criado pela cadeia. Ou, mesmo, impedindo pesquisas que possam ter impacto negativo sobre o produto (citando o caso de toxinas). Não

---

<sup>119</sup> A19 cai em contradição quando, no decorrer da entrevista, volta às ingerências do CDPC e diz não acreditar que as coisas deixem de ser prioridades de um espaço de seis meses a um ano, que é o prazo de tramitação das propostas.

seria justo, ao mesmo tempo em que seria preocupante, uma intenção de cercar o Consórcio.

Sempre valorizando a participação de várias entidades em um projeto, A19 reparou que essa exigência já era presente quando se submetiam projetos para financiamento da Embrapa, mesmo em 1993, portanto, antes do Consórcio, e que isso teria introduzido uma “permeabilidade” entre as entidades em regime de cooperação. Mesmo que as parcerias tenham sido eventualmente forçadas em seu início, cria-se uma oportunidade de interação que permite a construção de relações mais autênticas<sup>120</sup>.

Mesmo valorizando a democracia das instâncias consultivas e deliberativas do Consórcio, A19 a relativiza ao defender que as decisões sejam efetivamente tomadas pelas dez fundadoras (que, afinal, já faziam pesquisa de café quando da criação do Consórcio) e, assim, subordina os demais consorciados. Por fim, teve tempo, ainda, para discutir a questão da apropriação dos resultados das pesquisas, argumentando favoravelmente ao destaque da marca do Consórcio, mesmo que isso contrarie alguns colegas.

A reação de A19 ao questionário o inscreveu no grupo “confiante”, pois, para ele, o Consórcio seria democrático, abrangente, voltado para o produtor, com viés prático, alocador eficiente de recursos, meritocrático e inovativo (apesar de ser também opaco, pulverizado, mais ameaçado pelo ambiente, condicionado externamente e estar em declínio).

### **Pesquisador A2 (Modo: Discurso&Diálogo)**

---

<sup>120</sup> A19: “Agora, muit... a gente tem percebido é que, mesmo quando ela começa assim, geralmente, ela evolui pra algo melhor. Que dizer, você começa forçado, mas, de repente, você conversa. Você conversa, você se intera, você fica sabendo, ‘cê tem que mandar o subprojeto do seu trabalho para o coordenador daquele projeto, fazer o relatório do projetão, né? Nisso aí, ele tem de ler. No que ele lê, ele se intera do que eu to fazendo... No que ele se intera, ele critica, ele contribui, ele enxerga uma possibilidade de um trabalho mais efetivo. E aí essa parceria, que muitas vezes pode se iniciar de uma forma mais... mais branca, ela pode terminar... é... pode terminar não, pode dar origem a ... a um estabelecimento de parcerias... onde efetivamente haja interação?”.

Reconhecendo-se meio “articuloso” e “perfeccionista”, A2 foi encontrado com elevado CE, CP e CC. Apesar de ter participado do questionário, as suas respostas foram insuficientes para enquadrá-lo entre os grupos “confiante” e “descrente”. Mas, admite-se que seu discurso o coloca entre aqueles que defendem o Consórcio, que ajudou a fundar. Isso lhe deu uma visão privilegiada da dinâmica do CBP&D/Café, desde seu início e, mesmo, antes disso.

O próprio A2 afirmou que conhece a história do Consórcio desde a letra A. Ele citou uma primeira iniciativa de integração de pesquisa no estado de Minas Gerais, em 1972, envolvendo a Secretaria de Agricultura, a UFV, a UFLA e a UFMG no Pipaemg, já citado, um Consórcio com outro nome, que começou com o café e incluiu outras culturas, como a soja, com resultados muito significativos. A experiência com o Pipaemg teria moldado a mentalidade de algumas pessoas que, mais tarde, participaram da implantação do CBP&D/Café.

Explicando sobre ela, ele cita o mentor inicial do Consórcio (Mário Vilela), o idealizador do que é hoje o CDPC (deputado federal Carlos Mendes), o presidente da Embrapa, designado para criar o Programa Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento do Café (Portugal, que também participou do Pipaemg) e o grupo de trabalho encarregado da montagem do Programa (Nacif, coordenador; Florindo, do Iapar; Matielo, do MAPA-Procafé, Fazioli, do IAC; Sidival Lourenço, da Embrapa; Aymbiré, do Incaper e Bartholo, da Epamig, outro oriundo do Pipaemg)<sup>121</sup>.

Para o pesquisador, o Consórcio, fundado com dez entidades (as seis maiores em pesquisa do café, mais o EBDA, para representar a Bahia; o Pesagro, para representar o Rio de Janeiro; a Embrapa, para a coordenação e

uma representação do governo federal, do MAPA), obedecia a uma estratégia de aproveitamento das competências existentes: pesquisadores e laboratórios para a execução do Programa, lastreado em recursos do Funcafé. No primeiro momento, inseriram-se nele as pesquisas em andamento (obviamente, das entidades que já trabalhavam com o café – no caso, as fundadoras) e investiu-se na recuperação e na montagem de laboratórios. Com a criação dos núcleos de referência, começaram as parcerias<sup>122</sup> que, pela sua descrição, eram circunscritas a uma área de conhecimento. Tanto que A2 percebe não uma rede no Consórcio, mas diversas redes: da biotecnologia, do melhoramento, do genoma, etc. Para ele, as parcerias seriam favorecidas pela necessidade, pela proximidade e pela simpatia entre os agentes – afinal, “ninguém trabalharia com quem lhe é antipático”. E sempre está presente uma motivação.

O próximo passo do Consórcio foi a adoção dos editais, com duas linhas de trabalho. Uma, dirigida, de projetos de longa duração (por exemplo, de melhoramento) ou permanente (por exemplo, a biblioteca universitária do café).

---

<sup>121</sup> A gerência da Embrapa Café e, portanto, a coordenação do Consórcio, foi exercida por três elementos desse grupo: Nacif, de 1997 a 2004; Bartholo, de 2004 a começo de 2008 e Aymbiré, a partir de então. Todos esses pesquisadores foram entrevistados e responderam ao questionário.

<sup>122</sup> A2: “(...) uma câmara chamada é... núcleo de referência, que é onde se reúnem os pesquisadores, extensionistas, produtores e outros agentes do agronegócio para discutir... em cada especialidade, os problemas que estão... que estavam ah... influenciando, de maior importância para o resultado. Disso aí nascia uma proposta, que são... que foram doze núcleos primeiro, então, uma proposta de ações em cima de cada problema... não é?, do problema levantado. Aí vem, no caso..., relacionamento institucional. Com isso, pesquisadores das diversas instituições foram colocados dentro de uma mesma sala para discutir os problemas não é... colocar as suas experiências com relação àquele problema, colocar a solução que porventura eles imaginavam para o caso e interagir de forma a completarem de forma os seus projetos. Então, um projeto, por exemplo, de flutuação de... de bicho-mineiro... que varia conforme as regiões brasileiras, é... Zona da Mata acontece de uma forma, no Cerrado acontece de outra, no sul do país acontece de outra. O pesquisador passou a ter a oportunidade de fazer um projeto a nível nacional, com a mesma metodologia e contando com uma... com um parceiro não é... um parceiro do mesmo gabarito dele a nível de todo estado. Então, tornou-se possível a elaboração de projetos em rede... em rede naquilo que for naturalmente necessário, e houve muita interação, muita troca de grupo, muitos projetos feitos praticamente em parceria. Isso facilita muito o levantamento de problema, a análise de cada questão... e facilita muito o diálogo dos pesquisadores”.

A segunda, “onde o edital funciona”, de chamada ampla e livre concorrência, consorciado ou não. Com isso, o Consórcio cresceu e “conseguiu integrar as inteligências do país em torno do programa café”. Nessa linha, o que deveria ser decisivo é o produto que será entregue como resultado da pesquisa. Pode ser: “uma variedade de café nova, pode ser... uma equação que defina o crescimento do café, pode ser uma tabela de competência ou a identificação do gene que controla o florescimento do café”. Isso em vez “de focar... excessivamente detalhe... de metodologia... revisão de literatura...”.

A2 conclui que, ao longo desse processo, a administração do Consórcio teve de adquirir competência para gerenciar os interesses de diversos entes envolvidos: o agronegócio representado no CDPC, os governos estaduais que financiam as entidades de pesquisa, os próprios pesquisadores, ao lado de uma maior abertura, alcançando novas áreas do conhecimento (por exemplo, café e saúde) e parcerias internacionais.

#### **Pesquisador A26 (Modo: Discurso&Diálogo)**

A26, de alto CC, por um lado, vê o Consórcio como democrático, centralizado, abrangente, com viés prático e definidor de rumos. Por outro, ele seria opaco, mais ameaçado do que favorecido pelo ambiente e ineficiente como alocador de recurso. Mesmo assim, foi enquadrada no grupo: “confiante”.

Ela acompanhou de perto as mudanças que aconteceram no Consórcio e as remete à criação do Comitê Diretor de Pesquisa do CDPC, em 2001. Até então, as demandas de pesquisa eram apresentadas pelas próprias entidades envolvidas em seu atendimento (as consorciadas). O Comitê, formado por pessoas indicadas pelas entidades com o assento no CDPC, seria uma reação à inexistência de diálogo entre o CDPC e o Consórcio<sup>123</sup> quanto à programação de pesquisa. Passaria a ser incumbência do Comitê trazer as demandas da cadeia do

café e analisar as propostas de pesquisas aprovadas inicialmente pelos núcleos e, depois, pela CTP, que referendaria as recomendações do Comitê. Isso foi (e é) tido pelas entidades consorciadas e pelos seus pesquisadores como uma interferência externa indevida, enquanto o “segmento café” mantém uma visão que o pesquisador “(...) quer... dinhe... quer... pesquisador quer pesquisar lá o sexo dos anjos... então, colocam na programação”<sup>124</sup> e que as consorciadas estavam repartindo os recursos entre elas.

Nesse estágio, o Consórcio precisou ser “remontado”. Para fazer frente à primeira crítica, criaram-se os focos temáticos multidisciplinares (problemas a serem resolvidos) em matriz com os núcleos de referência disciplinar (que continuaram a existir pela incapacidade dos pesquisadores de diferentes disciplinas em conversar entre si). Os núcleos terminaram limitados a uma existência interna, enquanto a relação com o CDPC se daria por foco. A CTP também foi modificada, ampliada e passou a contar com a participação de representantes da cadeia do café. Por fim, em 2004, mudou-se o método de captação de propostas, de balcão para edital, de pequenos projetos para projetos maiores, fracionados em subprojetos, com exigência de multiinstitucionalidade, aproveitando-se a experiência de algumas entidades de fomento. Com isso, se respondia à segunda crítica e se continha a autonomia dos núcleos.

Os resultados ainda seriam insatisfatórios: (1) porque algumas ligações são falaciosas e (2) porque os líderes de projeto não exercem uma coordenação efetiva (os subprojetos se mantinham como as unidades reais, sob a guarda de cada entidade). Em suma, a multiinstitucionalidade seria, pelo menos em parte, tão fantasiosa quanto as ligações e a coordenação. Tanto que, no edital de 2006, passou-se a exigir uma unidade de gestão (plano de ação) dentro do projeto,

---

<sup>123</sup> A26: “Existia uma lacuna aí... porque o grupo de pesquisa decidia a programação, levava pro CDPC e, quando chegava na reunião do CDPC, estavam presentes ministros... deputados... e eles não tinham o menor conhecimento daquilo que o programa de pesquisa tava tentando... colocar”.

<sup>124</sup> Em outra parte da entrevista, A26 admitiu que também comunga com essa visão.

com recursos específicos, que possibilite reuniões entre os grupos executantes das pesquisas. A26 acredita que essa provisão é importante, bem como uma nova dinâmica envolvendo pré-propostas simplificadas, a tempo para composição de novos grupos.

Cada mudança provocou reações de desagrado de parte dos pesquisadores. Alguns abandonaram o Consórcio. Grupos não entendiam por que as suas propostas eram rejeitadas. Membros dos núcleos viam sua autoridade cerceada ao verem suas indicações desconsideradas. “Muito chororó e tristeza”. Pressões de todos os lados. Reclamações pelo trabalho adicional, pela demora nas decisões. Reações que foram ainda estimuladas pela contenção dos recursos destinados ao Consórcio, em decorrência de contingenciamento do governo.

Mesmo com todo esse clamor, A26 acredita no modelo e o defende apontando exemplos em que a Embrapa se aproveitou da experiência adquirida com o Consórcio. Está também convencida da importância de se criar um sistema para coletar, catalogar, tornar evidente, divulgar, disponibilizar e incubar tecnologias geradas com recursos do Consórcio, a exemplo do bio-reator e da língua eletrônica desenvolvida pela Embrapa.

#### **Pesquisador A1 (Modo: Inquérito)**

Essa pesquisadora, de elevado CE, CP, CI e CC, coloca os recursos financeiros como o motor da pesquisa e da ação do Consórcio, que, assim, pode cumprir seu papel.

Ela acredita que as ligações entre os pesquisadores é função da dependência de recursos<sup>125</sup>. Outro ponto de destaque na sua fala é sua visão da

---

<sup>125</sup> A01: “É, e... deixa eu te falar mais uma coisa, é, quando eu procuro o pessoal da Epamig, é, muitas vezes, porque eu preciso de informação de campo, que eles... eles fazem um trabalho diferenciado do nosso, entendeu? Eu nunca... nunca procuro a Epamig pra perguntar alguma coisa de... de uma metodologia de laboratório, ou uma coisa desse tipo. Sabe? Eu sempre procuro “Olha, eu ‘tou precisando é de encontrar produtores, com tais e tais características, pra desenvolver um projeto assim, assim, assado.”

contradição entre os valores indutores de redes (a transdisciplinaridade e a multiinstitucionalidade) e os condicionantes da vida acadêmica (reducionismo, imediatismo, individualismo), que o levou a externar-se da seguinte forma:

*Olha, tem... tem uma vertente aí, até certo ponto... filosófica, que eu vejo que faz a gente caminhar em direções contrárias; e eu não sei como é que vai equacionar essa questão. Que, veja bem, há... transdisciplinaridade, multiinstitucionalidade. Ela envolve uma visão de todo, né?, uma visão de todo, de você enxergar um panorama mais amplo, com direcionamento, sabe? Por outro lado, é, a gente é estimulada a agir de uma maneira muito reducionista, pra ser especialista. Essa visão mais ampla, do contexto como um todo, ela foge da visão reducionista desse especialista. Eu num sei como é que a gente consegue conciliar isso, no nosso mundo atual, a nível... né? Não só ao nível de pesquisa, mas, como você pode ter uma visão ampla e ao mesmo tempo ser especialista? Porque a visão do especialista é reducionista. Então, 'cê puxa prum lado e puxa pro extremo oposto. Como é que 'cê vai conciliar isso? ... Entendeu? Então, dentro da visão reducionista, você, pra ser especialista, 'cê só vai conversar com seu igual. E vai, fica enfiado dentro do seu laboratório, com seus estudantes, indo um passinho mais pra frente, ou conversando com alguém, que vai também tá naquele mesmo ponto, naquele passinho mais pra frente. Aí é inut... é completamente oposto. Se você procura uma visão mais macro, juntar instituições, juntar pensamentos diferentes, dá pra entender o que eu quero dizer? A avaliação numérica, tá sendo péssima. A gente tá perdendo qualidade, que o que interessa é volume.... Isso aí tá sendo... tá tendo um impacto ruim. Pros nossos estudantes inclusive, que tão os meninos já aprendendo a dividir um trabalho em dez, e não repartir com o colega dele, entendeu? Porque ele vai tentar a mestrado e ele tem que tá na frente. Tá criando jovens, é, imediatistas e individualistas. Imediatista no sentido de que "Eu vou trabalhar com... alface, porque eu faço dez trabalhos num ano. Se eu for trabalhar com... sei lá... jacarandá. Vou fazer um na vida. De jeito nenhum! Num consigo mestrado." Entendeu?*

Combinando o dito, a criação de parcerias seria função de uma espontânea e eventual necessidade bem como de uma indução forçada pelos editais do Consórcio, que a exige e somente assim libera recursos, contrariando uma **vocação** mais isolacionista.

Mesmo vendo o Consórcio como em declínio, ameaçado, condicionado externamente, opaco, político e voltado ao pesquisador, A1 acabou por ser enquadrada, por pouco, no grupo "confiante", pois, afinal o Consórcio também seria democrático, centralizado, abrangente, prático, alocador eficiente e inovativo.

### **Pesquisador A30 (Modo: Discurso&Diálogo)**

A30, pesquisador de elevado CE, CP e CC, em sua entrevista de 116 minutos, atesta que acompanhou o Consórcio desde seu início. Para esse

pesquisador, o Consórcio seria um arranjo que acredita deva ser reproduzido em todo o sistema de pesquisa brasileiro. No entanto, ele considera que o CBP&D/Café está em “uma curva descendente”<sup>126</sup>. E associa isso a pessoas, listando características (motivação, interesse, dedicação, visão holística) que deveriam estar incorporadas em quem comanda o Consórcio, no caso, o presidente da Embrapa. Quando essa condição deixou de existir, o Consórcio virou uma “bagunça”, não se privilegiando as áreas que se constituem em gargalos na cadeia produtiva do café, o que tem levado ao afastamento de pesquisadores (inclusive ele mesmo), até então comprometidos:

*‘Cê tem... primeiro ‘cê tem a lealdade com o sistema. Depois ‘cê, exercita a voz... no sistema. Se num der certo, ‘cê afasta. É a saída mesmo do sistema. E muita gente tá saindo do sistema por causa disso. Porque realmente ele tá tendo... ele tá sendo, é... a moldura, de uma grande atividade. Ela foi totalmente, é... corrompida.*

Sente a falta de *peessoas inteligentes* na coordenação, capazes de articular os projetos de pesquisa e de dizer não<sup>127</sup>, ordenando as pesquisas em função de prioridades, em tudo diferente da atual (por ocasião da entrevista) equipe de gestão do Consórcio vista como “bamba”: quer agradar a todo mundo, dando um jeitinho.

Para além da pesquisa, defende a necessidade de se criar uma coordenação forte da cadeia do café, ampliando as responsabilidades do CDPC, transformado-o em um organismo capaz de disciplinar os elos da cadeia, ampliar a renda e fazê-la chegar ao produtor: “...você num pode ter renda (apenas) para

---

<sup>126</sup> A30: “Nós fizemos várias fases do Consórcio. Criamos a fase de inovação, a fase da euforia de recursos pra começar fazer pesquisas. Nós tivemos uma demanda, extremamente grande de projetos de pesquisas, em cada um dos núcleos que existiam. E depois foi caindo. Será que os problemas foram resolvidos? Não. O problema é que as pessoas já não faziam mais muita demanda ao Consórcio, porque sabiam que aquilo ali num ia ter, é, condições de se financiado, e..., apesar de ser projetos interessantes”

<sup>127</sup> A30: “E ‘cê tem que saber também dizer não, que esse projeto seu num tem nenhuma susten... sustentação técnica, nem teórica, nem prática. Num tem incentivo eu fazer isso, eu financiar esse projeto “procê”. Eu já tenho essas pesquisas com resultados muito melhores do que ‘cê tá querendo propor. ‘Cê tem que saber falar não”

certos elementos da cadeia. O produtor é que tem de se beneficiar disso”. Contudo, aponta para a existência um pequeno grupo de pessoas, que “faturam horrores” com grande poder político, capazes de desarticular iniciativas que ameacem o status quo; entre elas, aquelas pesquisas que podem dar maior visibilidade ao sistema produtivo.

Acha que o simpósio, muito mais que ser um palco para se apresentar pesquisa, é uma oportunidade de integração, conagraçamento e de troca de conhecimentos, gerando novas oportunidades de pesquisa.

Tem uma visão diferenciada da distância entre a UFLA e a UFV, debitando-a a diferentes necessidades de pesquisas. Enquanto Lavras atenderia às grandes cooperativas e ao aperfeiçoamento da cafeicultura, Viçosa volta-se ao seu público (pequenos produtores), com necessidades mais básicas, de sobrevivência mesmo: “Então, a UFLA tinha que manter a exuberância do café, a UFV tava querendo salvar café da região, que já tava fraco, é muito diferente”. Para além disso, foi capaz de citar uma situação, em que uma pessoa, tida como de Viçosa, teria sido vetada pela UFLA para um cargo em uma dada entidade (A30 cita os nomes), devido ao receio de que essa pessoa favorecer a UFV. Ainda, acredita que a UFLA tem se apropriado de maior fração dos recursos do Consórcio e, por ser muito competitiva, sai correndo na frente, “para ir lá atrapalhar”. Não apenas em pesquisa do café. No entanto, ao mesmo tempo em que admite o afastamento, demonstra preocupação em combatê-lo.

**Pesquisador A24 (Modo: Diálogo&Inquérito).**

A24, de elevado CP, CO e CC, foi inscrito no grupo: “descrente”, uma vez que optou pelas categorias onde o Consórcio seria pulverizado, voltado ao pesquisador, alocador ineficiente de recursos, condicionado externamente, político, continuísta e está em declínio, apesar de ser democrático, transparente abrangente, favorecido pelo ambiente e com viés prático.

Mas, em sua entrevista, ressaltou que o Consórcio foi uma “grande tacada”<sup>128</sup> ao conseguir reunir competências que estavam dispersas no país a um custo operacional relativamente baixo e com uma taxa de retorno elevada<sup>129</sup>. Mas, reclama da descontinuidade de financiamento, ora doze milhões, noutro momento, nada. Resolvida essa questão, seria o caso de estimular a competição pelos recursos, pois ele é favorável à “lei da concorrência”, mesmo em competências. Tratar-se-ia de tirar o pesquisador de sua zona de conforto e obrigá-lo a buscar meios para se financiar.

Quanto à coordenação pela Embrapa, acha isso natural, por ela já ter essa atribuição em outras culturas e ser a única entidade de pesquisa de cunho federal. As reclamações são produto de “ciumeira” da visibilidade que a Embrapa adquiriu, mesmo quando a sua contribuição não é a maior, fruto de seu trabalho em diversas culturas. O Consórcio até ganharia em imagem ao estar associado à Embrapa – isso lhe conferiria “densidade”. Também porque a Embrapa está acostumada a trabalhar em redes, adotando uma filosofia a romper com o individualismo (o que é ressentido por algumas pessoas):

*Eu tenho um problema grande que requer um apoio multidisciplinar, de equipes grandes... várias instituições. Então, se obrigam os doutores a sentarem juntos e a abordarem uma estratégia de trabalho e dividir resultados. É outro mundo.*

Sempre utilizando uma “linguagem empresarial”, A24 acredita que o Consórcio dá resultado, mas incremental devido a sua política de distribuir os recursos em diversas linhas. Tratar-se-ia do equilíbrio possível entre a demanda privada e a oferta pública de tecnologia. Para fazer de modo diferente, direcionar a pesquisa para dois ou três “problemões” seriam exigidos: (1) coragem para

---

<sup>128</sup> A24: “Na avaliação benefício-custo, que nós temos feito de taxa de retorno dos programas, é o melhor negócio do mundo, é melhor que traficar cocaína, tirado o risco, certo? A taxa interna de aplicação no Consórcio café, comparando com o do pessoal, é altíssima. Então, isso indica que a coisa está caminhando no rumo certo”. A24 menciona TIR de 20%.

<sup>129</sup> Para A24, um possível problema é a baixa propensão ao risco: as melhorias são, em sua maioria, incrementais. Ele não vê grandes saltos, o que pode vir a comprometer a competitividade em longo prazo.

enfrentar a reação daqueles que forem excluídos e (2) aceitação de um risco maior, mesmo ao custo de perda pessoal do gestor (seu emprego). O benefício viria de inovações mais radicais, mas só provável com o amadurecimento do Consórcio:

*... no longo prazo, o que eu imagino: você vai ter um portfólio de projetos em que o risco vai ser melhor balanceado, tá?! Então, nós deveremos continuar tendo o grosso do recurso aplicado em projetos incrementais de baixo risco para garantir rentabilidade do negócio... Consórcio e café... – uma quantidade um pouco menor de recurso em projetos de risco intermediário, mas com potencial de retorno maior e uma quantidadezinha desse tamanho de grana investida em projeto de altíssimo risco..., mas de altíssimo potencial de retorno. É isso que vai acontecer. Hoje nós não administramos portfólio dessa maneira, não crescemos o suficiente com o Consórcio pra fazê-lo dessa forma e eu acredito que isso vai ser feito, no futuro... talvez daqui a dez a quinze anos.*

A24 acha que o Consórcio, em seu processo de amadurecimento, já avançou quando criou os focos temáticos (problemas), contrabalançando a visão por disciplina (núcleos de referência). Agora, mais recentemente, deu um passo à frente, ao levar uma proposta a ser analisada por mais de um núcleo (todos aqueles envolvidos). Isso estaria propiciando uma consistência maior das análises e julgamentos – em prol de uma abordagem “mais holística do problema”. Daria trabalho porque são centenas de pequenos projetos. Se fossem apenas algumas dezenas de grandes projetos, a situação se simplificaria.

Por fim, A24 é contundente ao denunciar o que considera desperdício: utilizar pesquisadores para fazer difusão de tecnologia, pois:

*Fazer dia de campo é o maior desperdício de dinheiro público da história. Porque se pega um doutor, que custa pra União... vamos dizer que ganhe oito pau... mais cinco pau de encargo... vai treze... quinze pau por mês, esse é o custo de um doutor. E em vez de deixar o miserável fazendo pesquisa... gerando tecnologia, 'cê bota ele lá pra meio do campo, pra fazer palestra pra produtor. Vai me desculpar, isso é jogar dinheiro fora. O dia tem vinte quatro horas. O cara está usando oito horas do dia, em vez de gerar solução pro problema, está usando pra ver a hora passar. Não faz sentido, essa equação não fecha.*

#### **Pesquisador A4 (Modo: Entrevista)**

Apesar de relativamente jovem, A4 tem elevado CP e CC, e responde pelo programa de café em sua organização. A questão principal presente na sua entrevista de 45 minutos (com algumas interrupções) foi a perda de credibilidade

do Consórcio, por não liberar os recursos para projetos aprovados e pela mudança de regras com o jogo em andamento. Frisou também a dispersão de recursos, cada vez menor, para maior número de organizações, aceitas por objetivos políticos<sup>130</sup>. É a favor dos editais, desde que eles derivem de uma prospecção real de demanda, em um processo transparente. Não acha o Centro Nacional de Café uma alternativa interessante, mas imagina que essa seja uma possibilidade com a eventual extinção do Consórcio. A Embrapa estaria, no momento, preparando sua equipe para quando chegar a ocasião<sup>131</sup>. Assim, deixou transparecer uma visão pessimista quanto ao futuro do Consórcio, que estaria sem rumo (perdido, em suas palavras) depois de um bom começo. Mesmo assim, seria necessário insistir, mandar propostas, pois... “tem que fortalecer. Se ruim com ele, pior sem... sem será muito pior, porque eu acho que é uma fonte exclusiva do café. Eu acho que tudo que a gente puder fazer para manter o Consórcio, nós temos que fazer”.

Como é fácil de se prever, A4 caiu no grupo “descrente”, uma vez que, para ele, mesmo o Consórcio sendo democrático, abrangente, meritocrático e com foco no produtor, seria também opaco, mais ameaçado pelo ambiente, com viés acadêmico, condicionado externamente, continuísta e ineficiente na alocação de recursos, caminhando para o declínio.

---

<sup>130</sup> A4: “(...) reduziu recurso, pulverizou as pesquisas, aí, quando vai fazer a coisa concreta.. você tá vendo que o que é concreto está saindo daquelas que são tradicionais, entendeu? Ou seja, são contra outras entrarem. Mas... eu acho que essa não era a proposta. Eu acho que o Consórcio tinha que ter tido uma posição mais, mais dura quando ele começou a abrir. Eu acho que ele abriu por interesse político, misturou política com coisa séria e não dá certo.... É, eu acho que, como o recurso estava fácil, foi todo mundo entrando... ah deixa, um pouquinho pra outro... vamos dividir... e aí ele deixou de ser profissional”.

<sup>131</sup> A4: “(A Embrapa) passou a contratar, aumentou o grupo, então, entendeu?... Eu entendo que, num futuro próximo..., até brinco com o meu grupo aqui, olha, acho que logo, logo eles vão reunir os pesquisadores do Embrapa num local. Eu acho que não tem sentido cada funcionário da Embrapa ficar, tem sentido enquanto tem o Embrapa Café, que é o Consórcio, a hora que o Consórcio... se, por acaso, acontecer do Consórcio acabar, (não) vai ficar pesquisadores da Embrapa pulverizado pelo Brasil”.

### **Pesquisador A33 (Modo: Entrevista&Discurso)**

A33, de elevado CE, CP, CI e CC, reconhece “todos os problemas, todos os defeitos, todos os vícios da rede, todos os vícios entre pesquisadores e entre instituições”, mas avalia a idéia do Consórcio (“uma rede pra se produzir pesquisas, a custos menores, com transdisciplinaridade e interinstitucionalidade”) como muito boa, levando ao adensamento das relações entre as entidades e entre pesquisadores. Tanto que, à sua semelhança, por meio da mesma pessoa que ajudou a instituir o Consórcio (Dr. Alberto Portugal, presidente da Embrapa então e, agora, secretário de ciência e tecnologia de Minas Gerais), está sendo implantado o Pólo em Excelência do Café, lastreado em recursos da Fapemig. Contudo, para que a idéia prospere, é necessário que se tenha:

*(...) Juízo, nós temos que ter muito juízo pra não deixar que, é... que decisões sejam tomadas, que privilegiem um A ou B. Então, com muito juízo, a gente pode gerir, a partir desse pólo, pra Minas Gerais inteira e, quem sabe, inaugurar aí uma nova época, da cafeicultura mineira.*

Aponta as dificuldades em administrar o Consórcio, bem diferente de uma Embrapa, onde a cobrança sobre os pesquisadores é facilitada, enquanto no Consórcio tem-se que criar instrumentos específicos de gestão<sup>132</sup>. Isso acabou sendo uma necessidade à medida que os pesquisadores não eram tão responsáveis (com os relatórios) como quando financiados pelo CNPq, o que acabou sendo uma exigência do CDPC, que teria, inclusive, ameaçado interferir.

---

<sup>132</sup> A33 (falando sobre o secretário executivo do CTP): “ele é muito preocupado, né? E ele é muito certinho, ele gosta, e isso é uma grande qualidade, ele gosta de cumprir metas, cumprir datas... E ele sofre muito, né? Na Embrapa, ele dá um telefonema (Voz de riso), ameaça e... a coisa sai. E, já no Consórcio como um todo é mais difícil, tem que partilhar decisões, adiar prazos e tudo. Mas, ultimamente, foi acordado e, aí sim, foi uma maneira de gestão que a Embrapa usou, a Embrapa Café, foi acordado entre os pesquisadores que aquelas instituições que faltarem com o relatório, com as informações, num primeiro momento, elas vão receber uma advertência, o pesquisador vai receber uma advertência (dada pela Embrapa Café). Num segundo momento, uma advertência pra instituição, aí vem pro coordenador institucional... E, já finalizando pra ameaça, que vem em seguida, porque nós, é, recebemos recursos da Embrapa Café por meio de convênios. São acordos de multicooperação, contratos, convênios, né? E nesse conv... nesses instrumentos jurídicos, que dizem, uma... um descumprimento, por falta de relatório, é motivo suficiente pra romper esse acordo. Trocando em miúdos, ou faz relatório, ou não recebe recursos.

O fato de ter classificado o Consórcio como em ascensão, democrático e abrangente não impediu A33 de ser enquadrado no grupo “descrente”, pois, por outro lado, apontou o Consórcio como opaco, voltado ao pesquisador, mais ameaçado do que favorecido pelo ambiente, com viés acadêmico, alocador ineficiente de recursos, condicionado externamente, político e continuísta.

### **Pesquisador A8 (Modo: Entrevista&Discurso)**

De elevado CC e CI, A8 faz, de início, uma crítica ao corte de recursos de projetos aprovados, decorrente, a seu juízo, de contingenciamento do Tesouro, o que poria em risco a viabilidade das pesquisas em questão, mas que acabam indo em frente na medida que os pesquisadores conseguem fontes suplementares.

Acha positiva a exigência do Consórcio de transdisciplinaridade e multiinstitucionalidade, mas acredita que o grau de integração efetivo dentro de cada projeto é variável, pois dependeria muito da atitude das pessoas e nem sempre as cabeças dos pesquisadores estariam preparadas para isso.

Destaca que os direcionamentos contidos no edital do Consórcio são discutidos dentro da comunidade científica, pelo menos teoricamente, ressalva. E a estrutura dos núcleos favorece uma certa harmonização, mas é capaz de manifestar sua discordância sobre a distribuição de recursos para certas áreas (como melhoramento), projetos (como o genoma) e grupos que seriam favorecidos desproporcionalmente em função de “força política”. Participar de Comitê de Pesquisa de Núcleo é desgastante, conclui, pois parece que é o responsável por essas atitudes<sup>133</sup>.

---

<sup>133</sup> A8: A responsabilidade toda, nessa parte de baixo, era do pessoal do núcleo. Então, o projeto vinha pra gente, ficava dois, três dias se debatendo lá pra... sei lá, parece que da última vez tinha dezenove, vinte e um projetos... Então, a gente tem que... colocar isso em ordem de ranking, de prioridade, fazer os pareceres, porque isso, porque aquilo, tal... E aí, quando saia resultado, o pessoal achava que aquilo era... era obra nossa né? “Ó, eu pedi lá pra fazer um laboratorinho de cinco por quatro e os caras me cortaram...”. Num cortamos ninguém, né? Nós fizemos as indicações, as prioridades, aprovou... alguns trabalhos rejeitados, alguns projetos rejeitados porque num se enquadraram e tal. Mas aqueles, é, ranqueados e recomendados, depois lá em cima ainda

Apesar de classificar o Consórcio como democrático, centralizado e favorecido pelo ambiente, A8 foi enquadrado no grupo “descrente”, pois, para ele, o CBP&D/Café seria opaco, voltado para o pesquisador, dispersivo, com viés acadêmico, alocador ineficiente de recursos, condicionado externamente, político, continuísta e estaria em declínio.

### **Pesquisador A14 (Modo: Inquérito)**

Na entrevista, A14, pesquisador de elevado CE, CP, CI e CC, mostrou que está pessimista quanto ao futuro do Consórcio:

*Infelizmente, era uma... uma idéia que poderia ter dado certo, mas, eu acho que não vai pra frente. Eu tenho vários colegas que são extremamente competentes, que já trabalharam no Consórcio e, já no segundo projeto aprovado, depois do segundo projeto aprovado, já desistiram e nunca mais vão entrar no Consórcio.*

Isso devido à coordenação da Embrapa. A14 não diferencia a gestão do Consórcio da Embrapa, que configura o Consórcio à sua vontade, fazendo com que os pesquisadores se sintam trabalhando pela Embrapa<sup>134</sup>. Mesmo porque ela que faz a divulgação de resultados de forma a capitalizá-los e privilegia a resolução de problemas em detrimento de pesquisas voltadas para aspectos básicos que, muitas vezes, não geram tecnologias. Como se não bastasse, vê

---

vinha o... o corte, o... né? Então, eu num participei dessa esfera, num sei como que o pessoal decide isso lá. Mas, até pra nós dos núcleos, gerava essa sentimento de... de insatisfação e de peso porque aí os caras... Uma vez, um cara lá do Paraná lá, ele ligou na minha casa... eu sei que ligou na minha casa, ligou na casa dos outros dois membros também do núcleo, pra dizer que... “Como?! Como, que era impossível...” Que nós num aprovamos... num aprovamos o projeto dele, e num sei o quê... Eu falei, “Pô, ‘cê tá no lugar errado. ‘Cê tá ligando pra minha casa.” Eu lembro que eu tava de férias... férias não, fim de ano aí, entre Natal e ano novo. O cara liga na sua casa, pra xingar você, que como que... E o projeto dele realmente era ruim. Nós desclassificamos o projeto dele. Mas, ele num tem que ter essa reação, né?, com a gente. Então, eu acho que hoje já é interessante, tem o núcleo, mas o negócio tá indo pra... comitê ad hoc né, depois volta pro núcleo, aí o núcleo pega e avalia isso, e se.. indica. Mas, mesmo assim, a gente percebe que, onde que decide a coisa é lá no... no comitê lá. E aí eu num sei que critério, porque eu nunca... né?

<sup>134</sup> A14: “Sim, é, na verdade, inicialmente, a Embrapa entrou como administradora do Consórcio. Natural, ela tem competência pra isso e tudo. Mas, a partir de um certo momento, a gente se viu... trabalhando pra Embrapa, né?,, Como se fosse um funcionário da Embrapa, né? Entra no... nos esquemas da Embrapa... Eu num sou funcionário da Embrapa, eu tenho minha liberdade de trabalho. A maneira que a gente foi levado pra lá e pra cá com relatórios foi totalmente insatisfatório, né?”

ainda decisões técnicas serem revertidas em uma instância política e de forma não transparente e influenciada por pessoas que não teriam competência para tanto.

A14 classificou a dependência de recursos<sup>135</sup> e a proximidade geográfica e ou afetiva como indutoras das ligações verdadeiras, frente àquelas artificiais para atender aos editais. A pouca ligação entre UFV e UFLA decorre do fato de cada uma delas viver muito bem, sem precisar da outra.

A entrevista foi corroborada pelo questionário, que colocou A14 no grupo “descrente”, pois ele assinalou o Consórcio como oligárquico, opaco, dispersivo e alocador ineficiente.

#### **Pesquisador A25 (Modo: Entrevista&Discurso)**

A pesquisadora frisa a importância do Consórcio como meio de assegurar financeiramente a continuidade das pesquisas da cultura (tipicamente, de longo prazo) e, ligado a isso, se manifesta contrária à participação de oportunistas (pessoas descomprometidas com o café, atraídas pela possibilidade de financiamento):

*(...) os pesquisadores estão sendo prejudicados porque há outros pesquisadores, que nunca trabalharam com café, (que) estão aprovando projeto no lugar deles. Talvez não porque a pesquisa desse outro seja melhor não, mas porque, talvez, assim... eu acho que talvez deveria haver, não uma questão de protecionismo, mas eu acho que tem que ter uma, uma modi... uma alteração no Consórcio porque, porque nós temos projetos, às vezes, de 6, 7 anos que não foram aprovados...*

Haveria um acirramento da concorrência, mesmo porque ela aponta a redução dos recursos para financiamento de pesquisas, tanto no Consórcio, quanto na Fapemig e no CNPq. Isso tem forçado, ela e demais pesquisadores, a buscar múltiplas fontes, porque se:

*(...) eu fosse depender só do Consórcio, eu não estava fazendo mais nada, porque a situação está muito difícil. Uma hora não tem bolsista pra estar ajudando nos projetos; então, aí, você pode pegar um projeto que você está trabalhando no Consórcio, eu solicito bolsa no CNPq, tem bolsas*

---

<sup>135</sup> A14: “Olha... eu acho que uma das razões de ligação com a Incaper que nós temos é que aqui nós temos, é, oportunidades de estar ... em praga e fitologia e qualquer coisa, em arábica. E nós, usamos... precisamos da Incaper pra trabalhar com conilon...”

*do CNPq, tem bolsas da Fapemig. Então, assim, você tem que saber, né?, buscando os recursos... tem de gerenciar também a pesquisa, ser um gerenciador de pesquisa...*

Vê com tranqüilidade a Embrapa como coordenadora do Consórcio, pois crê nela com maior capilaridade, além de ter alcance nacional. No entanto, rememora situações em que a Embrapa consegue uma projeção indevida a partir dos trabalhos de outros consorciados, par e passo com a questão da propriedade intelectual <sup>136</sup>, o que teria, inclusive, afastado alguns professores do Consórcio. Por isso e porque imagina que seria “saudável”, defende o rodízio de entidades na coordenação geral e, mesmo, em transformar o Consórcio em pessoa jurídica.

Indo além do Consórcio, A25 aponta uma questão que atinge os pesquisadores: a avaliação por produtividade:

*Então, eu lembro que, uma época, a gente teve uma discussão na Fapemig, talvez pra começar a mudar talvez essa forma de como você está sendo avaliado, né?, porque tem por... a gente faz muitas pesquisas que, às vezes, não tem retorno de uma publicação, mas pesquisas muito interessantes a nível de desenvolvimento de uma região. Mas, como você vai avaliar o desenvolvimento de uma região se eles vão te avaliar pelo número de publicações? Aquilo não gera uma publicação. Então, isso começa também a fazer com que os pesquisadores fiquem só publicando, publicando, publicando, e publica qualquer coisa e não está preocupado numa questão, assim, de... criou um pólo desse para resolver problema a nível de Estado. Então, você não está muito preocupado em resolver aquilo. Você quer é publicar, né?, porque aquilo a que vai manter a sua bolsa, o salário é baixo. Então, assim, você não fica naquela tranqüilidade de realmente fazer uma pesquisa. Se você tivesse um bom salário, você não estava preocupado com isso, mas você tem filhos, você tem toda uma vida que você tem que manter aquela bolsa porque o salário não dá. Então, você fica dividido entre a pesquisa e se manter... você tem que ter o recurso para manter a sua vida, você tem...*

Coerentemente com a entrevista, em suas repostas ao questionário, A25 apontou o Consórcio como oligárquico, pulverizado, opaco, com foco no pesquisador, dispersivo, viés prático, condicionado externamente, político, continuísta e em declínio. Mas também favorecido pelo ambiente e alocador eficiente de recursos (o que surpreende, pois, na entrevista, falou de redução de

---

<sup>136</sup>A25: “(...) propriedade intelectual no início era... pertencia também a EMBRAPA, isso aí é uma das coisas que eu questioneei muito porque na verdade, se ela não é minha parceira ela não tem direito nada de propriedade intelectual e sim ela é a coordenadora, que o que se fosse dessa forma todas as fundações que estão gerindo o nosso projeto elas também seria dona daquele produto, né?”

recursos para a pesquisa de todas as entidades de fomento, da pulverização de recursos, de discontinuidades de pesquisas que deveriam ter sido aprovadas, de editais com linhas de pesquisas que depois arbitrariamente não são financiadas).

### **Pesquisador A31 (Modo: Diálogo&Inquérito)**

A primeira preocupação do pesquisador, de elevado CE, CP, CI e CC, durante a entrevista, foi clarear que ele falava em seu nome, e não da “instituição”, buscando conter a repercussão de sua fala.

Estabelecido esse ponto, trouxe a questão da apropriação dos resultados da pesquisa, pois a Embrapa, “especialista em marketing” e coordenando o Consórcio, aparece mais que as demais organizações<sup>137</sup>. Essa situação, mesmo admitida como natural e difícil de mudar, provoca incômodo, e, pior, isso não seria discutido. Os outros consorciados ficam “com o pé atrás”, não dos colegas da Embrapa, que são impotentes neste ponto, mas, sim, das ações de marketing e jurídicas daquela empresa.

Outra questão é a necessidade de coordenação, no caso, de coordenação interna em sua própria organização, pois se chega ao caso de “às vezes, um pesquisador procura um parceiro, é, fora, porque não sabe que tinha aqui dentro. Que tinha um laboratório num outro prédio. Não que ele num deva procurar um parceiro fora, às vezes ele... nem acha lá fora. Num sabe que tem aqui dentro, né?”<sup>138</sup> Pois, para ele, *recurso não tem faltado para a pesquisa do café*. Precisaria de um órgão interno que respondesse pelas demandas e pela

---

<sup>137</sup> A31: “O único problema que nós prevíamos e estamos vivenciando, é... é... é natural que aconteça, numa rede coordenada por uma instituição, é, ela sendo coordenada pela Embrapa Café. Às vezes, a Embrapa Café, apesar de... de não ser ela que executa todas as pesquisas, ela aparece mais do que as outras, nos editais... Isso é importante pra ela, a gente entende, mas isso, às vezes, incomoda um pouco as instituições consorciadas. Isso num é discutido nos fóruns...”

<sup>138</sup> Outro entrevistado, da mesma entidade (A7), tem opinião oposta. Para A7: “A integração! Não, integrado nós já somos integrados, bem ou mal nós somos integrados. Nós trabalhamos com pessoas das nossas áreas, integradas. Com que a gente precisa a gente procura. Fisiologia, solos... Então, aqui dentro, esse entrosamento, ele... ele num tem faltado”.

representação institucional, no que tange à pesquisa do café e que fosse capaz de aglutinar as pesquisas e lhes dar direção.

Mas, considera isso difícil, tanto internamente quanto no âmbito do Consórcio, pois o pesquisador tem:

*(...) interesses, né? Às vezes, num é interesses ruins; interesses bons - mas tem muitos interesses. Então, é, formatar alguma coisa institucional, vai ser um desafio muito grande porque, realmente..., pesquisador, 'cê sabe que pesquisador cada um pensa de um jeito, principalmente de... de instituições públicas, né? (risos). Numa Universidade nem se fala, nós somos muito independentes, fazemos questão dessa independência (...) O professor, é, ter essa independência intelectual e tudo. Por outro lado, dificulta a gente pensar em uníssono, algum ponto. Então, sempre haverá divergências. Num ambiente pequeno como esse, de instituto, de nosso instituto ou de qualquer outra instituição. A gente percebe isso, a gente conversa com colegas de outras instituições, muito menores que a nossa, em termo de núcleo de café... Tem as suas dificuldades de relacionamentos, suas... suas diferenças de pensamento, né? Dentro do grupo, então... e, às vezes, num vai vingar nenhuma por causa disso. Numa instância maior, é pior. Eu acho que o Consórcio é uma idéia boa, necessária, mas se realmente vai cumprir o seu objetivo principal, que é dar um direcionamento pra pesquisa de café no Brasil, ele... dificilmente irá cumprir totalmente, eu acho.*

Vendo o Consórcio como oligárquico, pulverizado, transparente, voltado ao pesquisador, dispersivo, mais favorecido pelo ambiente, prático, alocador ineficiente de recursos, condicionado externamente, político, continuísta e em declínio, A31 acabou sendo classificado no grupo “descrente”.

### **Pesquisador A13 (Modo: Entrevista)**

Esse entrevistado, de elevado CP e CC, foi inscrito no grupo “descrente”, em função de suas respostas ao questionário. Afinal, para ele, o Consórcio é oligárquico, opaco, dispersivo, mais ameaçado do que favorecido pelo ambiente, alocador ineficiente de recursos, condicionado externamente, político continuísta e está em declínio (mesmo sendo centralizado e dotado de viés prático).

Para A13, o Consórcio foi um meio de “racionalizar recursos e não concentrar os recursos em uma única instituição”, que está se perdendo em função dos processos e sistemas de gestão (da Embrapa) que vêm sendo

adotados. Os demais consorciados deveriam reagir a isso, no fórum apropriado<sup>139</sup>, mas:

*Pombas! Cacete! Desde que se assinou o termo de constituição do Consórcio, nunca mais os presidentes, os responsáveis pelas instituições... das fundadoras, que são só nove – nunca mais se reuniram. O quê que 'cê pode esperar disso? Num tem preocupação... Tá tudo bem! Muito maravilhoso! Das duas uma: ou que num tem compromisso, ou tá tudo do jeito que eles queriam.(...) Uma reunião que fizesse, dos reitores e presidentes, só pra questionar uma decisão do CDPC, mudaria todo o cenário...É, uma pergunta assim, chegasse pro CDPC "Nós reunimos e gostaríamos de saber, já que tá insatisfatório, já... o melhor... já que 'cês tão reduzindo o recurso e tá insatisfatório, vamos, é... dissolver o Consórcio"? Aí... aí a coisa muda de figura.*

Daí, A13 achar que os dirigentes das fundadoras não exercem seu papel e não há como os pesquisadores atuarem para mudar o rumo do Consórcio. Enquanto isso, o CDPC, formado por pessoas “espertas, mas ignorantes sobre o que é ciência”, controla a liberação dos recursos do Funcafé para a pesquisa, ouvindo apenas pessoas oriundas do IBC (A13 cita os nomes) que têm voz e voto no CDPC. E essas pessoas teriam interesses outros que a pesquisa científica, *per si*. Sobra para os núcleos ficar recebendo as demandas e as lamentações dos pesquisadores, sem consequência, pois não há como as canalizar uma vez que aí se encerra o fluxo (do outro lado, inacessíveis, estariam o CDPC e o sistema de gestão)<sup>140</sup>.

Admite a possibilidade de um Centro de Pesquisa de Café para a Embrapa, para evitar alguma descontinuidade, tendo em vista que a Epamig quase não contrata e seus pesquisadores estão em vias de se aposentar.

Por fim, A13 diz acreditar que o distanciamento ente a UFLA e a UFV é decorrente da concorrência “bruta e absoluta”, devido ao fato de terem as

---

<sup>139</sup> A13 está se referindo ao Conselho Diretor do CBP&D/Café, formado pelos dirigentes máximos das entidades fundadoras. Esse Conselho, nos últimos anos – durante a gestão de G. Bartholo – deixou de se reunir e, assim, vem perdendo sua autoridade sobre os rumos do Consórcio. Mas A13 está enganado: o Conselho se reunia periodicamente no período da primeira gestão do Consórcio, até 2004. Cabe a ressalva de que a opinião de A13 sobre o potencial poder do Conselho não é compartilhada por outros pesquisadores (como A26). Para A32, a responsabilidade por convocar o Conselho seria do presidente da Embrapa, ainda que qualquer conselheiro possa convocar as reuniões, de acordo com o regimento.

<sup>140</sup> Assim como outros, A13 incorre, freqüentemente, em reificação.

mesmas competências. O resultado é tentar ocupar o máximo de espaço e inibir as chances do adversário (inclusive vetando indicados com ligações próximas ao outro – A13 cita um exemplo em que a UFLA teria vetado uma pessoa pela sua pretensa proximidade com a UFV).

### **Pesquisador A7 (Modo: Entrevista&Discurso)**

A entrevista com A7, pesquisador de elevado CE, CP, CI e CC, teve duração acertada, inicialmente, para 30 minutos. Entre esse acerto e a entrevista, A7 teve contato com outra pesquisadora já entrevistada, interessou-se e, aparentemente, em consequência, desmarcou outros compromissos, o que permitiu que sua participação chegasse a 100 minutos. O grau de exposição de A7 foi alto e, em função disso, supriu um conjunto interessante de pontos de vistas de alguém que se vangloria de ter o café, uma “cultura sagrada” a ser venerada, como paixão que foi colocada em seu coração, quando ainda era estudante.

Os primeiros instantes da entrevista, mesmo sem provocação, foram dedicados a avaliar a forma como a Embrapa se apropria do resultado do Consórcio:

*O Consórcio, realmente, ele veio, suprir uma... demanda que existia, de... integrar a pesquisa no país, do café. No início, foi um pouco difícil, porque todos nós que pertencemos a uma instituição de pesquisa, a uma universidade, ficamos com o pé atrás. Por que a Embrapa vai entrar, coordenando o Consórcio, se ela nunca trabalhou com café? Essa foi a primeira questão. Então, houve muita discussão, houve muito debate. Por que a Embrapa? Agora, foi a Embrapa porque é a instituição, que, é... Num era UFV, num era o IAC, num era IAPAR. Quer dizer, se fosse a UFV, todo mundo ia olhar com maus olhos. Se fosse o IAC, mesma coisa. Então, surgiu uma entidade neutra. Uma instituição neutra que é a Embrapa. Ela é neutra. Então, com o tempo, ela foi sendo aceita, até que hoje, quer queira quer não, ela é a coordenadora, quer aceite ou não. Parece que essa rusga, isso já foi, parece que, parcialmente... né?, banida. Com muita desconfiança né? Ainda. É... Porque, veja bem, quando você des... desenvolve um... um produto, a Embrapa tem parte nesse produto, num é? Num é da UFV, num é do IAC, é do Consórcio. A Embrapa é que fala lá fora que é ela que fez. Então, quando a Embrapa, quando alguém da Embrapa é entrevistado sobre café e que alguém lá de Brasília fala, que... a Embrapa fez isso, fez aquilo, então, nós, como instituição, que fizemos, ficamos de fora. E isso, então, até hoje pega. Isso até hoje nós num engolimos, né? Isso aí tá na nossa garganta. É, por que nós temos que sumir e a Embrapa é que faz tudo? E você pode ver aí nessas... no jornal, no... fora do Brasil, aquele momento lá, político, né? Deputados, senadores no senado, no congresso, eles só falam de Embrapa (voz um pouco alterada). Pros senadores e deputados só existe Embrapa no país. Num existe outras instituições de pesquisa, nem mencionam. Nem a imprensa! Então, isso pra nós é muito grave porque nós,*

*como instituição, nós temos nossa sobrevivência também, né? Nós dependemos de verbas de pesquisa, dependemos do MEC, depende... pra sobreviver. Então, na medida que a gente faz uma coisa, e a Embrapa que aparece, num tá certo. Então, esse é um ponto grave. Que até hoje ainda não foi resolvido. Então, nós aceitamos a Embrapa como coordenadora do Consórcio Nacional de Café, mas, ainda assim... deixa muito a desejar. Nas nossas discussões, tem muita gente ainda que é contra, exatamente porque ela apoderou-se de tudo aquilo que a gente faz e todo nome fica com ela. (...). É, quer dizer, nós é que fazemos tudo e eles é que aparecem (voz alterando-se) Então, isso tá na nossa garganta até hoje! Mas, ninguém resolveu isso porque num tem como resolver né? Porque, o dinheiro vem, pra... pra Embrapa... pro Consórcio. Pra ser administrado pela Embrapa. Essa é a idéia que tem. Até aí tudo bem! Mas, depois, na hora de ir... do... do... do frigar dos ovos, dos resultados..., a Embrapa Café é que fez..*

Como conseqüência dessa percepção, e por ter recebido “migalhas”, o que teria sido considerado como “afronta”, muitos pesquisadores importantes, “figurões”, “de certo peso e nome nacional<sup>141</sup>” de sua entidade deixaram de participar do Consórcio nos últimos cinco anos. Pesquisadores que estão casados com o café (“na alegria e na tristeza”) têm de competir com “para-quedistas” atraídos pela expectativa de recurso (e que fogem à falta dele), junto a *ad hocs* sem capacidade e isenção (praticariam o “clientelismo”) para fazer seu papel. E, mesmo antes dos *ad hocs*, quando o julgamento se dava no núcleo, esse, nem sempre formado pelas melhores pessoas<sup>142</sup>, se encarregava de fazer os conchavos entre instituições<sup>143</sup>.

A7 acha que os produtores precisam de coisas práticas (e cita um exemplo de muita repercussão, desenvolvido por uma dada pessoa sem, ao menos, ter projeto de pesquisa e financiamento) e não que se pesquise “o sexo dos anjos”, em trabalhos repetitivos e que já não deram resultados, em uma verdadeira “crise de repetição”, como agora. Para vencê-la, se requer autocrítica e “mudança de rota”, novas prioridades.

---

<sup>141</sup> Cabe ressaltar que A7 é, corriqueiramente, tido também como “figurão” pelos seus pares.

<sup>142</sup> A7 se considerou, durante muito tempo, “desprezado” pelo Consórcio, mesmo tendo uma longa carreira a serviço do café. Considera-se também um idealista (bem como “doido”), capaz de sacrificar seu próprio conforto físico pelo gosto de trabalhar com o café. Tem-se como capaz de estabelecer prioridades, requisito que lhe parece essencial para a gestão dos núcleos, junto com uma visão sistêmica do processo – dentro e fora da porteira.

Comentando sobre a formação de redes, é enfático no requisito empatia: “A gente associa, primeiro, é quão bem a gente dá com uma pessoa... Porque, uma pessoa que num é simpática a você, como é que vai associar com ela?” Ele completa a questão atestando que sabe com quem pode ou não contar, quem são seus competidores, quem não se relaciona com ele, a quem é simpático (“que tá a fim da gente”), quem lhe deve e não retribui.

Um ponto que apareceu, nesta e em outras entrevistas, é a expectativa de que o pesquisador, com o dinheiro de projetos, ajude a financiar órgãos (centro, núcleo, instituto, etc.) dedicados ao café e internos a entidades. A7 é descrente dessa possibilidade: “Tem de arranjar uma verba mensal, pra pagar secretária, pagar... comprar computador, aquele negócio que eu te falei. A infra-estrutura. De onde vai vir essa verba? Ah, dos pesquisadores... *Aqui* que pesquisador vai dá! Nenhum dá. Num dá...”

Voltando ao Consórcio, A7 recorda-se de seu início e é muito crítico quanto à destinação política de recursos, quando os órgãos deliberativos do Consórcio eram levados a beneficiar as unidades da Embrapa – “que precisavam de sobreviver” – não tinham competência (em café) e, ao final, não produziram resultados. Mas, o jogo de pressões seria natural, uma vez que:

*O Consórcio, hoje, é assim, eu defino assim, é um mal necessário. Então, veja bem que ponto nós chegamos, né? Num é o ideal? Não. Nem... nunca vai ser o ideal, porque ele é feito de seres humanos, cada um puxando pro seu lado, sua sardinha pra brasa. Mas ninguém quer ficar fora...*

Vê algumas parcerias entre instituições montadas de qualquer forma para atender a editais<sup>144</sup>, que não dão prazo suficiente (entre lançamento e data de entrega de propostas) para o amadurecimento de uma boa proposta.

---

<sup>143</sup> A7: “Nem sempre os... os... as pessoas melhores estavam no núcleo. Era uma participação política. Companheirinha também. Elegia três pessoas lá, que fazia os conchavos entre instituições”.

<sup>144</sup> A7: ““Ahh, tem que ser institucional? Fulano, e aí, dá pra participar aqui? Manda qualquer coisa aqui”.

Confirma que existe um distanciamento entre a UFLA e a UFV e debita isso à distância física, afirmando ser difícil dizer os motivos. É capaz de citar não um, mas oito deles: (1) uma não precisar da outra, (2) não haver uma política de aproximação entre os dirigentes das entidades, (3) *comodismo natural*<sup>145</sup>, (4) por ciúmeira (estão no mesmo estado e cada uma quer ser melhor que a outra), (5) devido à competição (rixa: quando pode, uma é mais rigorosa quanto à avaliação de projetos da outra, mesmo em situações externas ao Consórcio, citando o caso da Fapemig), (6) não haver reconhecimento mútuo das competências<sup>146</sup>, (7) arestas surgidas com o tempo (uma copiar iniciativa da outra, sem lhe dar o devido crédito ou descumprir acordos, exemplificando, mas pedindo confidencialidade) e (8) condição natural, própria de seres humanos; algumas vezes os arranjos funcionam, outras não, como entre marido e mulher.

Ironiza a função de ser coordenador do Consórcio (e gerente da Embrapa Café): “Nós temos agora o doutor Gabriel. Na época, era o doutor Nacif, quer dizer, só apareceu o Gabriel. Procê vê, é um cargo tão bão (*voz de riso*) que só apareceu ele (*riso*) Pegaram ele, pá! E, um cara como eu, por exemplo, num poderia coordenar a Embrapa Café nunca”<sup>147</sup>.

E, pouco depois, concluindo, se indigna com o papel avocado pelo CDPC (pessoas que entenderiam de café, mas não de pesquisas) de revisar o trabalho dos núcleos e da CTP: “Por que eles têm que julgar lá? Chega na mão deles o projeto aprovado pelo CPT e pelos núcleos; chega lá. Chega lá, eles vão verificar ainda o quê que vai ser e o quê num vai ser? Uai, o quê que nós tamos fazendo aqui embaixo? Tá todo mundo puto! Todo mundo chateado”. Antes, para A7, o CDPC aceitava tudo; agora, dá a palavra final.

---

<sup>145</sup> A7 não detalhou o que ele entende por comodismo. Aparentemente, ligada à expressão “cada uma fica em seu canto” seria mais “conformismo”; ninguém procurar mudar a situação atual.

<sup>146</sup> A7: “Então, se aquela pessoa tem algo a dar ao projeto e algo a me dar também, essa pessoa me interessa. Eu tenho que procurar quem tá bem acima de mim. Talvez seja outro fator também, que muita gente lá num reconhece aqui. Nem aqui num reconhece lá. Pode se isso também”.

Não é surpreendente que A7 tenha sido alocado no grupo “descrente”. Ele assinalou o Consórcio como oligárquico, opaco, voltado para o pesquisador, dispersivo, mais ameaçado pelo ambiente, alocador ineficiente de recursos, condicionado externamente, político, continuísta e em declínio, ainda que centralizado e prático.

### **Pesquisador A28 (Modo: Inquérito)**

Considerando a potencial repercussão de sua fala, A28 preocupou-se (ainda que externando de forma despreocupada) com o anonimato, o que, eventualmente, tornou-a mais contida. Pesquisadora experiente, com elevado CE, CP e CC, e com uma visão privilegiada por sua participação em núcleo, A28 contesta a ingerência não técnica e ilegítima do CDPC<sup>148</sup>. Enxergando conotações políticas, foi também crítica à coordenação da Embrapa, que teria se aproveitado desse papel para amealhar recursos em detrimento da cafeicultura:

*(...) eu acho que eles até abusam um pouco. Têm abusado um pouco do fato de tá coordenando o Consórcio, sabe? 'Cê vê uma... que determinados julgamentos finais prejudicam um pouco a cafeicultura e beneficiam um pouco a cafeicultura dentro da Embrapa, entendeu? Por exemplo, eu acho que a cafeicultura devia ser até proibido plantar café na região amazônica. Quando vê, se vê um projeto aprovado assim “Melhoria da qualidade do café, cultivado na região amazônica.” Então, eu ainda brinquei, na época: o título desse projeto podia ser... deveria ser “Melhoria das condições da região da Amazônia pra... para o cultivo do café.”*

Dentro dos projetos submetidos ao Consórcio, admite certo artificialismo para habilitá-los aos editais, em comparação com algumas iniciativas (apresentadas durante a entrevista) realmente transdisciplinares e multiinstitucionais,

---

<sup>147</sup> O agora terceiro ocupante do cargo também foi candidato único.

<sup>148</sup> A28: “o que tava acontecendo, é, num sei se posso chamar de ingerência, ou seja, os... escalões mais elevados, que deveriam apenas apreciar um aspecto da questão, que seria a viabilidade, é, econômica, de tá financiando aquele projeto, eles estão entrando, na área técnica, entrando... é... fazendo um julgamento sobre, um julgamento que já foi feito anteriormente e, dessa forma, até de uma... eu acredito até de uma... um certo desrespeito, as atribuições do... dos... escalões anteriores, né? Então, isso tem prejudicado realmente a decisão final e causado uma certa insatisfação até no... nos produtores, nos pesquisadores extensionistas, porque a gente vê que algumas áreas prioritárias deixam de ser contempladas, ou até de ser contempladas, por decisões, que são tomadas por... talvez, pessoas credenciadas pra julgar outros aspectos, e não os técnicos”.

propiciadas pela necessidade de resolução de um problema e da dependência de um *pool* de competências para estudá-lo.

A28 foi enquadrada no grupo “descrente”, pois o Consórcio, na sua visão, é oligárquico, opaco, voltado ao pesquisador, dispersivo, mais ameaçado pelo ambiente, alocador ineficiente, condicionado externamente, político, continuísta e está em declínio (mesmo sendo centralizado e com viés prático).

#### **Pesquisador A35 (Modo: Inquérito)**

Essa entrevista com A35, pesquisadora de elevado CE e CC, teve duração de 41 minutos e nela se comprovou o ceticismo de A35, mais tarde ratificada pelas suas respostas ao questionário, que a inscreveu no grupo “descrente”. Isso porque, segundo ela, o Consórcio seria oligárquico, opaco, voltado ao pesquisador, dispersivo, mais ameaçado que favorecido pelo ambiente, alocador ineficiente de recursos, condicionado externamente, político, continuísta e está em declínio (mesmo sendo centralizado e tendo viés prático).

O ponto mais salientado na entrevista foi a intervenção do CDPC que teria retirado recurso do núcleo de sócio-economia e o entregado arbitrariamente a determinados consultores que, se produziram alguns resultados, esses são desconhecidos. Para A35, isso desmobilizou todo o núcleo e provocou o afastamento de pesquisadores.

#### **Pesquisador A21 (Modo: Inquérito&Entrevista)**

O experiente pesquisador A21, de elevado CE, CP e CI, concedeu entrevista por uma hora. De forma bem pausada, ele argumentou que o Consórcio é a melhor alternativa para a pesquisa do café – mesmo porque seria indesejável a idéia de centro nacional especializado, como demonstraria a experiência da Embrapa, cujos centros perderam o foco de uma única cultura<sup>149</sup>. Ainda mais porque o cultivo de café alcança diversas áreas no território

---

<sup>149</sup> A21: “... os centros que foram criados pela Embrapa no início funcionaram bem, hoje praticamente todos são multidisciplinares, acabou aquela... tem só o nome”, né?”.

brasileiro e precisaria de diversos centros, que é o que já se tem com as diversas entidades que se dedicam ao café. Para A21, o Consórcio cumpriria dois papéis: de fonte indireta de financiamento (uma vez que os recursos procedem na realidade do Funcafé e são apenas canalizados e distribuídos pelo Consórcio) e de facilitar o entrosamento dos pesquisadores<sup>150</sup>. Mas, o modelo depende das pessoas que precisariam deixar de serem individualistas.

Como problemas para o Consórcio (e para a pesquisa do café em geral), A21 apontou para a falta de pesquisadores com dedicação exclusiva ao café<sup>151</sup>; o não comprometimento de algumas entidades para com a cultura (somente atraídas pelo recurso relativamente mais fácil), o que implica em descontinuidades<sup>152</sup>; a extinção da modalidade “balcão”, mais propícia para pesquisas de interesse local e específico e a concepção de editais, refletindo demandas distantes do produtor, devido a interferências políticas indevidas<sup>153</sup>, levando a projetos propostos apenas conseguir recursos<sup>154</sup>.

A21 preferiria que a Embrapa Café ficasse apenas na gestão, sem participar da execução. Acha o Congresso Brasileiro de Pesquisa Cafeeira pouco científico, diferente do Simpósio. Nesse ponto, quando comentava sobre o

---

<sup>150</sup> A21: “Então, acho que o consórcio veio facilitar isso aí, não só o entrosamento entre os pesquisadores - trabalho, trabalhar, inclusive trabalhar junto, trabalhar em conjunto, chamam aí de rede, trabalhar em rede - como também o recurso, facilitou um pouco mais, embora o recurso continua escasso, pois a fonte é a mesma, mas facilitou um pouco mais”.

<sup>151</sup> A21: “...Se o café for (estiver, ter recursos) bom, ele dá uma concentrada no café; se piorar, ele volta para outro. Então, esse é um problema que a gente tem. Muita gente trabalha com café, mas que se dedica 100% são poucos”.

<sup>152</sup> A21: “...já as outras instituições, acabou dinheiro vai para outro lugar, não tem aquele comprometimento, aquela continuidade”.

<sup>153</sup> A21: “Só porque têm um voto lá na liberação do recurso, eles querem impor uma pesquisa, por exemplo, na área de indústria, mas que, na parte agrícola, na parte de campo, produção... isto tem havido”

<sup>154</sup> A21: “Mas, quando você tem que ficar preso naquilo ali, muitas vezes, você faz uma pes... um projeto, só para pegar o dinheiro. Você sabe que se fizer naquela linha, ele vai ser aprovado. Então, nem sempre aquelas demandas ali são realmente as que precisam ser pesquisadas” (...)” Ou consegue daquele jeito, você vai entrar porque tem dinheiro, eles não tão interessados em trabalho de pesquisa, eles querem os recursos. Depois, trabalha lá mais ou menos no que ele acha que tem que fazer, para justificar e fica por isso”.

Simpósio, A21 trouxe um ponto interessante: a acomodação política que a gestão do Consórcio é obrigada a fazer para atender ao CDPC que, afinal, libera os recursos. O exemplo veio do último Simpósio (2007). Todos os espaços mais destacados foram destinados a esse público, enquanto a pesquisa circunscreveu-se a um cantinho (os pôsteres foram colocados fora do fluxo principal das pessoas):

*A gente vê pelo Simpósio lá. Se eles não fazem isso, se quem está gerindo o Consórcio não faz isso, deixa de fora lá... o presidente do CNA, o presidente do CNC, da FIEMG,... não sei o quê. Esse pessoal vai cair em cima, vai criticar o Consórcio... então, eles dão prioridade as (essas) pessoas. Encostaram os pesquisadores lá no cantinho que ninguém via. Nem passagem não era, porque, se fosse uma passagem, o pessoal já dá uma olhadinha. Eu acho muito ruim isso aí. Não sei se nesse ponto era simpósio de pesquisa, não.*

A21 foi inserido no grupo “descrente”, pois assinalou que o Consórcio seria oligárquico, opaco, com foco no pesquisador, dispersivo, mais ameaçado pelo ambiente, com viés acadêmico, alocador ineficiente de recursos, condicionado externamente, político e continuísta.

### **Pesquisador A37 (Modo: Discurso&Diálogo)**

Pesquisador de elevado CC, CP e CE, A37 concedeu uma entrevista de 147 minutos. Esclareceu que considera o Consórcio mais que um meio de financiamento de pesquisa, pois ele provê à pesquisa do café um gerenciamento de programação até então inexistente, ainda que não tenha preenchido apropriadamente esse papel. Mesmo porque os editais são tão genéricos que não conferem uma priorização “real”<sup>155</sup>. Por outro lado, isso seria bom, pois

---

<sup>155</sup> A37 exemplifica o processo de preparação de editais: “Linhas de editais de dois mil e seis. Quer vê, ó... São... uma delas aqui... é... Era... Desenvolvimento de variedade clonal de... café... Aí, é importante isso? É. Importante. Tá sendo feito? Já tá sendo feito. Cafeicultura lá do Espírito Santo é feita basicamente em cima de clones, né? É, já tem projetos financiados nisso? Já. É uma linha prioritária de pesquisa? Aí, alguém falou assim: “É, mas, pera um pouco. Tem projeto sendo desenvolvido lá no Espírito Santo, mas, e se Rondônia, que nunca propôs um projeto nessa área, esse ano, tiver interesse no desenvolvimento disso?” “Ah, é verdade, então, nós precisamos deixar... Isso aí é uma linha de pesquisa que pode... precisa tá contemplada, porque... E se o pessoal de Rondônia quiser?” Ué, tudo bem, é... eu num tenho nada contra Rondônia, muito pelo contrário, eu acho que... Café é importante lá? É. Precisa melhorar? Precisa. Quanto mais melhorar a cafeicultura de lá, melhor é pro café, melhor é pro país, melhor é pro Consórcio, né? Agora, nós tamos tratando de priorizar as linhas de pesquisa. Se nós temos dificuldade de priorizar as linhas

permitiria que todos tenham chances de captar recursos para a sua pesquisa. E afirma que é muito mais fácil conseguir recursos (e prestar contas) no Consórcio do que junto à Fapesp.

Declara que o Consórcio começou bem, apoiando as entidades tradicionais de pesquisa em café, que sempre deram alto retorno (e cita caso de sua entidade). Depois, houve certo “empobrecimento” dessas entidades, na medida que uma fração de seus recursos foi carregada para atender a demandas pontuais de segmentos da cadeia. Grandes grupos, de competência e resultados comprovados, são obrigados a competir por recursos com grupos que não darão o mesmo retorno. Isso seria agravado na medida em que o café é uma planta perene de ciclo bi-anual e, assim, descontinuidades podem comprometer o investimento anterior. Para minimizar o prejuízo, os grupos tradicionais reduzem a experimentação, plantam áreas menores, dão um jeito.

Acha que, para o Consórcio, a solução seria a criação de Programas Nacionais, direcionados para certos grupos para a solução de problemas prioritários, identificados adequadamente, até mesmo com utilização de cenários, e impostos de cima para baixo.

O problema não se resume a café: alcança toda a pesquisa brasileira:

*(...) é complicado fazer ciência no Brasil. Acesso a recurso, é problema de todo mundo, né? É problema que todo mundo tem. Agora, quem num tem dinheiro, vai... vai bater na porta onde que o negócio tá mais fácil... Eu quero.. eu quero trabalhar, a instituição que me contratou não me dá recursos, é, condições pra que eu faça isso de uma forma... aplicada. Eu preciso criar condições pra trabalho e, se aquela porta tava aberta, num tá mais, eu vou achar outra. É assim que funciona, sem dúvida nenhuma.*

Em paralelo, o pesquisador se vê lançado em diversas atividades que trazem comprometimento de sua vida familiar.

---

de pesquisa no núcleo, imagina no Consórcio como um todo, aonde a gente começa... não só falar de melhoramento, mas da... da... da tecnologia, da... da... pragas e doenças, da... solos, irrigação, num sei o quê, blá-blá-blá. Todo mundo acha que o que faz é prioritário. É difícil ‘cê achar um cara que a... que tá fazendo.. uma coisa totalmente descartável, né? Ninguém faz isso. Todo mundo tem bom senso e todo mundo faz o que é prioritário, né?’

*De dois anos pra cá, eu venho procurando abrir mão de uma série de funções aí, as quais eu me dediquei porque a minha mulher começou a me pressionar muito. É, até um tempo atrás, é... Eu trabalhava... eu era... do... da... editor, da revista (x), ainda sou, continuo... tenho, alguns, é..., algumas metas que não consegui alcançar, mas acho que até o ano que vem vai. Era do conselho da pós-graduação. Era do... diretor de pesquisa. É, do núcleo... membro da sociedade (y)... E mais um monte de coisa. Uma vez a minha mulher me perguntou: “Escuta aqui, quanto ‘cê ganha pra fazer cada uma dessas coisas?” Eu falei: Eu num ganho absolutamente nada... nada, nada, nada, nada. Ela falou: “Então ‘cê pára porque eu num agüento mais, ninguém aqui em casa agüenta mais o nível de estresse o qual você nos submete.” (risos) E aí eu fiquei achando que ela tinha razão, sabe, de, é... tinha realmente... O negócio, é muito pepino, né? e...*

Considera normal a atuação do CDPC, pois acha que uma cúpula, “que se preocupe, do ponto de vista político, com a... o uso do recurso, e com a... o uso correto do recurso, eu acho isso natural. A gente tem mesmo que prestar... que dar satisfação. Num dá pra gastar dinheiro público assim...” Não poderia é haver interferência indevida na programação.

Para A37, e de acordo com as respostas ao questionário, o CBP&D/Café seria oligárquico, opaco, voltado ao pesquisador, dispersivo, com viés acadêmico, alocador ineficiente de recursos, condicionado externamente, político, continuísta, estando em declínio.

#### **Pesquisador A17 (Modo: Diálogo&Inquérito)**

O pesquisador, de elevado CE e CP, foi inscrito no grupo “descrente”, uma vez que para ele, e de acordo com o questionário, o Consórcio seria oligárquico, pulverizado, voltado para o pesquisador, dispersivo, mais ameaçado que favorecido pelo ambiente, dotado de viés acadêmico alocador ineficiente de recurso, condicionado externamente, político, continuísta e está em declínio. Contudo, sua avaliação do Consórcio durante a entrevista foi mais favorável<sup>156</sup>.

Ele citou alguns pontos positivos. O primeiro deles, a liberdade para pesquisar. Os editais do Consórcio têm tantas linhas prioritárias que basta um pequeno esforço para se encaixar dentro de uma<sup>157</sup>. Seria melhor mesmo assumir

---

<sup>156</sup> A17: “Por mim (o Consórcio) está bom. Se eu tivesse o poder de mudar eu mudaria algumas coisas. Mas por mim está bom”.

<sup>157</sup> A17: “Então aparece no Edital cem linhas de pesquisa. Aonde é que está a prioridade? Não existe. Qualquer coisa que você fizer... qualquer projeto que você apresentar ao Consórcio, você

o edital como universal e dispensar todo o trabalho e as múltiplas reuniões. Na verdade, cabe ao pesquisador descobrir o que é realmente importante a pesquisar (e não é suficiente perguntar ao produtor ou ao “técnico”: 85% do que se pede já é disponível; o restante são questões simples, que não provocam rupturas). Mas, mesmo assim, os editais do Consórcio provocam celeuma, constata A27, enquanto os Editais do CNPq são aceitos corriqueiramente, mesmo sem que os pesquisadores conheçam o processo de elaboração e nem tentam influenciá-lo.

Outro ponto positivo, pelo menos para as pessoas que já adquiriram reputação (A17 cita algumas delas), é a facilidade relativa de se aprovar projetos. Para A17, o Consórcio “é uma moleza danada”.

Quanto à transdisciplinaridade e à multiinstitucionalidade, A17 admite que elas são impingidas pelo Consórcio, não acontecendo espontaneamente. E, para ele, é muito fácil fazer as parcerias e, ao fazê-lo, busca aquelas pessoas de peso (reputação), de tal forma que seria uma estranheza o projeto não ser aprovado.

Um ponto negativo seria a falta de cobrança do resultado dos projetos. Apresenta-se um relatório final e não se tem consequência, não há um histórico que registre o grau de consecução das metas, de tal forma que: “termino aqui agora e começo outro lá; e eu começo em igualdade de condições com outros lá”. O certo é ter algo parecido com a “milhagem”, que dê vantagens para os pesquisadores que fazem “tudo certinho” e publicam. Também, as entidades comprometidas com o café deveriam ser favorecidas, “concorrer em uma faixa diferente”.

Outro ponto negativo seriam as interferências externas (no caso, do CDPC), capazes de abalar toda a estrutura:

*As pessoas reclamam do Consórcio... sabe por que as pessoas reclamam do Consórcio, por causa da... me fugiu a palavra... mas é... todo mundo manda... você... uma pessoa descontente nos setor*

---

encaixa ele numa prioridade... não existe prioridade. Então você tem uma grande liberdade pra fazer praticamente o que bem entender dentro do Consórcio”.

*de torrefação de café... descontente com o Consórcio, ele pode abalar toda uma estrutura. Ano passado, foi isto que aconteceu. O edital já tinha sido aprovado, os projetos já tinham sido aprovados e aí eles resolveram fazer uma outra avaliação. E foi isso aí. Uma ou duas pessoas que resolvem fazer isso... e eles têm peso, aliás, eles falaram que a função deles é esta mesmo. Então, não precisa ter eles aqui porque sua função é esta. Se nós não temos este poder, o que nós estamos fazendo aqui?*

### **Pesquisador A34 (Modo Diálogo&Inquérito)**

A34, pesquisador de elevado CC, concedeu uma entrevista de 88 minutos. Para ele, o Consórcio foi um projeto muito interessante para aglutinar as entidades de pesquisa, organizar, evitar duplicidade de pesquisa e integrar os pesquisadores; além de disponibilizar e direcionar recursos. Ao se instituir o Programa de Pesquisa, o Consórcio teria coibido a cultura brasileira do individualismo e do imediatismo, em um processo que tem dado resultados. A integração seria necessária e precisaria vencer barreiras, mesmo dentro de cada entidade, inclusive a sua, pois: “você tem essa dificuldade. Aqui tem essa coisa de dono mesmo, cada um tem, acha que aquele pedaço é dele e ninguém mais pode entrar. Tem uma dificuldade de integração, é cultural”.

Contudo, A34 considera um “absurdo” o cunho exclusivo concedido à pesquisa destinada à técnica em produção, ao aumento da oferta e nada voltado para a distribuição, para a logística. “Todo o foco é no sentido de aumentar a oferta, não temos nenhuma pesquisa, nenhum trabalho no sentido de distribuição, de fazer o depois da porteira, depois que você colheu”, com conseqüências negativas em preço e em participação no mercado de qualidade. Isso porque o Consórcio é conduzido por agrônomos e o agrônomo brasileiro “só sabe mexer na terra, agrônomo tatu, ele não tem visão nenhuma de mercado, visão nenhuma de comércio, essas coisas”. Na escola, só teriam aprendido “espaçamento e adubação”, nada de mercado, aspectos sociais e aspectos ambientais relativo às culturas. A visão produtivista, míope do agrônomo, seria herança do movimento dos anos 1970, para a ampliação da fronteira agrícola

numa época de carência de alimentos. Passado o momento, o setor de café persiste na mesma filosofia.

E, aliado a isso, A34 é descrente em relação à atuação do pesquisador, em geral, não apenas de café:

*As pesquisas nossas, eu acho... a finalidade das nossas pesquisas, grande parte delas é apenas a pesquisa, a pesquisa pra pesquisa, pra manter aquela elite de intelectuais, onde você faz uma pesquisa somente pra manter nas prateleiras, para ficar livre – o que eu quero é publicar um trabalho. Então, o que acontece: eu quero publicar um trabalho, eu não quero resolver problema nenhum. Então, eu vou ver a revista, o seu direcionamento, aquilo que eu estou pensando e como que eles aceitam, como que eu faço um trabalho pra ser aceito para publicação. Então, o meu foco é simplesmente eu pego as referências do que está publicado e vejo a linha do que está sendo publicado, e oriento, e faço pesquisa pra ser publicado. Agora, se aquilo ali resolve o problema pra empresa? País? Que país! Problema? Que problema! Sai isso pra lá, eu não sou dessa linha... Você pode olhar o que eu publiquei; é coisa que ajuda resolver algum problema...*

Haveria, ainda, o problema não resolvido da transferência de tecnologia, pois, para A34, apenas 10% do conhecimento gerado atinge aquele a quem deveria ser endereçado.

Não foi surpresa ter A34 sido inscrito no grupo “descrente”, em acordo com as suas opções na questão 5 do questionário. Ele selecionou as categorias que retratam o Consórcio como oligárquico, pulverizado, opaco, voltado ao pesquisador, dispersivo, mais favorecido do que ameaçado pelo ambiente, foco acadêmico, alocador ineficiente, condicionado externamente, político, continuísta e em declínio, bem próximo do tipo ideal “z”.

#### **Pesquisador A11 (Modo: Entrevista)**

A entrevista com A11 teve duração de 45 minutos e aconteceu em seu escritório. Durante a entrevista, deu mostras (ainda que indiretas) de preocupação com a repercussão de sua fala. A11 é um pesquisador experiente, há muito tempo em sua organização, com elevado CP e CC. Para ele, o Consórcio é uma boa idéia; não vê problemas no fato de a Embrapa competir por recursos e nem que ela crie, eventualmente, um centro nacional. A sua preocupação reside na redução de recursos para o Consórcio (em paralelo ao aumento de organizações interessadas) e, mais do que isso, da falta de

transparência dos gestores do Consórcio em explicitar os contingenciamentos e as decisões derivadas, o que levaria à perda de credibilidade<sup>158</sup>. Talvez isso tenha contribuído para que A11 seja enquadrado no grupo “descrente”, mesmo porque, para ele, o Consórcio é oligárquico, pulverizado, opaco, com foco no pesquisador, dispersivo, mais ameaçado pelo ambiente, acadêmico, alocador ineficiente de recursos, condicionado externamente, político; continuísta e está em declínio.

### **Pesquisador A29 (Modo: Diálogo)**

De uma conversa de A29 com um colega pesquisador e em várias das entrevistas com outros Ais (por exemplo, A7, A16 e A38) parece válido afirmar que eles são freqüentemente assediados para palestras e outros encontros com cafeicultores. Essas oportunidades são valorizadas (fazem questão de participar, independente de distância, da compensação financeira e, mesmo, à custa de desconforto físico) e isso é apresentado como “feridas de guerra”, justificadas pela importância dos encontros para a difusão de tecnologias e para a prospecção informal de novas demandas (e daí justificar a propositura de projetos).

Quanto ao Consórcio, A29 o vê como a resposta a uma situação em que a pesquisa de café existente nas entidades tradicionais carecia de uma coordenação e, dentro de um regime de recursos escassos (não havia recursos para a criação de um centro nacional), optou-se por investi-los no arranjo.

Em sua existência, o Consórcio adotou dois modelos: o de núcleos por disciplina e o de focos temáticos. No primeiro, “você fazia programas e dentro dos programas de melhoramentos, de manejos, etc., você faria os projetos ali. Então, você tinha uma programação no conjunto e tinha uma programação por instituição”. Esse modelo facilitava a comunicação dos pesquisadores com os

---

<sup>158</sup> A11: “(propondo falas para os gestores do Consórcio): ... num tem recurso, o recurso foi seqüestrado, eles contingenciaram o recurso. Assim, gente que é mais forte do que eu, seqüestrou-o. ... contingenciou o recurso, e aí nós ficamos sem dinheiro pra atender a todas... os pedidos. Aí,

seus pares, mas fazia pouco sentido para os clientes (o segmento produtivo). Em função disso, mudou-se para o segundo modelo, que trabalha por problema<sup>159</sup>, ainda que mantendo os núcleos, em uma estrutura matricial<sup>160</sup>.

A mudança para editais, que aconteceu um ano depois da implantação dos focos temáticos, cumpriu uma série de papéis: (1) responder às críticas do caráter endógeno<sup>161</sup> do processo de contratação de projetos via balcão, (2) seguir a tendência “nacional”, (3) acompanhar a Embrapa, (4) para possibilitar a priorização de focos, (5) para assegurar a multiinstitucionalidade e (6) para conferir caráter sistêmico<sup>162</sup> entre os componentes (subprojetos) dos projetos. Caberia ressaltar que foi preservada, sobre a alcunha de projetos especiais, algo de balcão para projetos na fronteira do conhecimento.

Daí derivado, tentou-se contratar individualmente o projeto envolvendo todas as entidades dele participantes; substituindo o processo anterior em que a contratação se dava agrupando os diversos subprojetos de cada entidade. Teria a vantagem de aumentar o poder do coordenador do projeto e evitar que as

---

então, nós tivemos que priorizar. Fala a verdade, uai. Num tem... contra a verdade, num tem o que contestar. E isso aí é que atrapalha o Consórcio. No meu modo de ver”.

<sup>159</sup> A29: “(...) eu acho que era mais fácil a gente conversar com o cliente em termo... de qual é o seu problema?! O problema dele não é em fitopatologia... não é em melhoramento. Ele tem um problema efetivo, e aí tanto pode ser resolvido por melhoramento como pode ser resolvido por estudo feito na área de fisiologia, na área de... de fitopatologia... Mas, ele tem um problema. Não adianta eu chegar e falar que eu identifiquei... como é que funciona o aparelho digestivo do bicho-mineiro, né?... Ele tem um problema que é controlar bicho-mineiro. E aí, se eu vou estudar o problema do bicho-mineiro ou se vou fazer uma planta resistente ao bicho-mineiro, é um problema nosso, não é?... Nós, pesquisadores, é que tínhamos que ter essa visão de como resolver o problema”.

<sup>160</sup> A29: “E aí nós estabelecíamos um diálogo com as comunidades científicas na horizontal da matriz, que eram os núcleos, né?... mas estabelecíamos um diálogo vertical com os nossos mantenedores, que era um segmento privado por meio do CDPC”.

<sup>161</sup> A29: “Porque nós abríamos o balcão, nós mesmos se candidatávamos... nós mesmos julgávamos... nós mesmos fazíamos todo o processo interno. Quer dizer, quando falo nós..., é a equipe de pesquisadores do Consórcio. Nós fazíamos todo o processo”.

<sup>162</sup> Pois, para A29: “(...) uma outra coisa que a gente tinha observado quando a demanda era livre, era livre a apresentação das propostas, é que chegavam projetos que eram verdadeiras colchas de retalhos. Eles não tinham nenhum arranjo... os componentes entre si não... não se aproximavam, não tinham qualquer ligação mais sistêmicas, né?”

conveniadas remanejassem os recursos<sup>163</sup>. No entanto, essa mudança não teve sucesso devido às complicações. Cada projeto seria um processo a percorrer toda a “burocracia” de cada uma das conveniadas.

Para A29, toda essa evolução foi conseqüência da atuação de dois agentes: o CDPC (o demandante e financiador) e o conselho diretor do Consórcio (o executante), cabendo à Embrapa administrar esses interesses, nem sempre conciliáveis<sup>164</sup>. Assim como A30, A29 aponta a importância da presidência da Embrapa na condução desse difícil equilíbrio:

*No início foi muito duro... Nossa Senhora! Nós contamos com o presidente (da Embrapa), que era o Portugal, na época, muito firme, né?... Mas, nós chegamos a receber, no início dos trabalhos do programa, a receber carta falando assim... carta de deputados... “Favor encaminhar tantos mil para fulano de tal fazer pesquisa e tal...” E nós negamos... é... quando uhh... uma vez, o CDPC quis... controlar e a participar dos julgamentos técnicos e científicos dos projetos. O presidente Portugal, na época, disse que não abria mão das prerrogativas da Embrapa de exercer esses mandatos, né?... Eles podiam, se quisessem, ir pra outros lados, procurar outros parceiros, porque a Embrapa não abriria mão dessa prerrogativa de coordenar os trabalhos. Eles podiam até encaminhar os recursos pra outro lado.*

Recursos esses que têm impacto ampliado, pois as consorciadas ficam com o grosso da contraparte (salários de pesquisadores, laboratórios), na proporção de oito para um. E, assim, a pesquisa do café é beneficiada:

*O objetivo da universidade aqui é formar bons alunos, bons alunos atualizados nas metodologias mais modernas e mais estimulantes, que têm eficiência, eficácia e que estão disponíveis. Então, o que tem da universidade não é resolver problema do café... da soja... do milho... do arroz... O problema da universidade é formar alunos, em primeiro lugar. O grande objetivo delas é formar alunos competentes... atualizados... alunos modernos... estudiosos... Esse é que é o grande objetivo. E esse recurso... esse pouco recurso que o CDPC coloca à disposição, ele faz exatamente a compatibilização de que a universidade continue com os objetivos dela, de formar bons alunos coisa e tal... e contribua pra realização de projetos de problema do café (...) Você põe um ‘mucado’ de gente pra trabalhar a seu favor, pela disponibilidade de um recurso mínimo pra fazer*

---

<sup>163</sup> A29: “E a instituição manejava esses recursos nem sempre no atendimento às necessidades do projeto não é? Ou dos estudos, né?... Havia muitas queixas dos pesquisadores, de que a instituição desviava os recursos que estavam no nome dela pra outras finalidades igualmente nobre, mas não propriamente do... do que foi completado. E aí tinha uma preocupação em acabar com a instituição, exercendo influência dela sobre o pesquisador pra usar recursos ...”

<sup>164</sup> A29: “O problema que eu acho que está existindo hoje e já de algum tempo no CDPC, é que de repente eles estão se alvorando no sentido de além de reivindicar o problema, querer interferir nas linhas de pesquisas... “Não eu quero que resolva isso... Através disso. Quer dizer, aí cessa a competência deles. Eles não têm competência e nem legitimidade pra indicar isso”.

*pesquisa. Porque aí... o recurso disponível, o sujeito deixa de pesquisar é... o ataque de ácaros no milho e vai pesquisar o ataque de ácaros em café (...). Você atende os objetivos da universidade e passa a atender os objetivos da cadeia produtiva (do café), do segmento privado.*

E, nesse cenário, qualquer outra aplicação desse recurso, como aquela em que o CDPC destinou dois milhões de reais a uma pesquisa externa ao Consórcio e da qual não se conhecem resultados (A29 dá indicações da operação, de desvio de dinheiro público para privado), deve ser questionada, bem como as interferências da CDPC que extrapolam o seu mandato, mormente na área de sócio-economia.

Já analisando a rede do Consórcio, um dos pontos que A29 lamentou foi o insucesso, apesar de várias tentativas, de aproximar a UFLA e a UFV. Explica, citando Nacif: “Você leva o burro n’água mas num faz ele beber”. Admite, ainda, a separação Epamig Lavras e Epamig Viçosa e explica as ligações UFLA-CTSM e UFV-CTZN, em função de compatibilidade (no caso, complementaridade de recursos). Um grande fator de distanciamento seria a auto-estima de cada pesquisador, “muito inteligentes, competentes”, o que leva ao desejo ter um projeto com a “sua cara e semelhança” (quando uma relação de liderança-subordinação seria mais provável que uma nivelada – afinal, dois bicudos não se beijam – desde que lhe caiba o papel de líder). Como o professor tem alta dose de autonomia, isso reflete na rede:

*Professor, em termo de pesquisa, tem autonomia absoluta. O professor pesquisa aquilo que ele quer pesquisar, ele faz o projeto que ele quer fazer. Ele num tem uma sanção do departamento, da... num tem nada, quer dizer, ele vai fazer aquilo e pronto, da cabeça dele. Desde que ele tenha fonte de recursos praquilo, a instituição num tem nada a ver. E isso ele (de Viçosa) num quer dividir com o cara de Lavras, com o colega dele de Lavras, ele faz na Epamig porque tem (que fazer)...*

As respostas de A29 ao questionário o inscreveram no grupo: “descrente”, uma vez que ele vê o Consórcio como oligárquico, pulverizado, opaco, voltado ao pesquisador, dispersivo, mais ameaçado do que favorecido pelo ambiente, viés acadêmico, alocador ineficiente de recursos, condicionado

externamente, político, continuísta e está em declínio. A29, de elevado CE, CP e CC, é um dos poucos casos extremos na escala, encarnando o tipo “Z”.

### **Pesquisador A10 (Modo: Inquérito)**

A10 foi outro dos três entrevistados que não responderam ao questionário. Se tivesse feito, seria surpreendente não tê-lo inscrito no grupo descrente, pois suas posições em uma entrevista relativamente curta (40 minutos) foram pessimistas.

De início, ele questionou a coordenação da pesquisa de café no país: “...eu num entendo. Aqui no Brasil, existe o Procafé, que faz pesquisa e o Consórcio faz pesquisa. Num país pobre como o Brasil, num sei quem que dita a regra. Se é a Embrapa, ou se é o Procafé”. Mas, reconhece que o arranjo do Consórcio é mais interessante que a estrutura de centros da Embrapa. Mesmo do jeito que está, seria melhor que a alternativa.

Depois se insurgiu quanto à apropriação dos resultados pela Embrapa: “Num pode ser o seguinte, primeiro, eu acho errado a Embrapa pegar o dinheiro e repassar só, pegando os louros da vitória. Os resultados de pesquisa vão pra ela... Ela que aparece como quem fez a pesquisa – e quem ralou no campo aí foi outro”.

A seguir, denunciou a fachada do trabalho em equipe e o comportamento dos pesquisadores:

*Num tem trabalho de equipe nada. Mentira. Eu num sei o quê que 'cê faz, 'cê num sabe o quê que eu faço. E vice versa. Tudo no Brasil é pra dá essa idéia, que tá tudo perfeito. Tudo (O Consórcio) num foge a regra na. É... é, como é que chama? Mediocre. Mediocridade, da nossa cultura... Equipe num sei de quê não. Até hoje num sei não... Eu trabalho com pragas, entomologia. Nem da minha entidade eu sei qual os entomologistas até hoje. Eu olho e num sei, entendeu? Num é o Consórcio, só que tá errado não, entendeu? A cultura nossa é essa. O individualismo perfeito. Cada um escondendo aquilo que faz... O relatório aceita tudo também. Nós mentimos a vida inteira. Fingir que trabalhamos muito. Nós fingimos que trabalhamos. Nós somos ambiciosos, num país pobre, entendeu? Eu num posso me dar o luxo de trabalhar com uma cultura assim só... Eu quero tá disponível... Aparece um problema de milho aqui que foge do café, “Ah não, eu trabalho só com café”. Entendeu? Isso aí num existe! ... Eu posso ficar até ocioso. A maioria aí – professor, tudo ocioso. Tudo, tudo... tudo, tudo, tudo... Tudo ocioso. Tudo. É um país incompetente.*

Chegou ao ponto de evitar falar em alguns assuntos para não se aborrecer:

*Não, tô preocupado só comigo agora. Pra mim, isso é cultural, entendeu? Cada um quer... quer tirar leite mais que o outro. Quer competir, a Embrapa leva os resultados lá, entendeu? Eles dão o dinheiro pra quem eles querem. É tudo direcionado... Eu num quero nem falar nisso não, senão eu não almoço aí... Uma vez eu fui numa reunião da Embrapa Milho, é... mandioca e fruticultura, lá na Bahia, quando... Na crise do petróleo de mil novecentos e oitenta. Cheguei lá, os projetos já tinham tudo acertado já. É briga de foice por dinheiro, entendeu? Briga de foice. Eu num estranhei não, que eu to acostumado com essa porcaria, esse tal de Brasil aqui. Nisso aqui tudo acontece.*

### **Pesquisador A15 (Modo: Diálogo&Inquérito)**

De elevado CE, CI e CC, A15 foi um dos três entrevistados que não responderam ao questionário.

Em sua entrevista, A15 assinalou que a necessidade de coordenação em pesquisa do café, antes mesmo de ser uma questão entre entidades, é também interna a elas, pelo menos em sua organização<sup>165</sup>. Se tal é verdade, é possível inferir o desafio ampliado do Consórcio, que tem, ainda, de lidar com a competição por recursos escassos e não garantidos, além da distância geográfica entre as organizações – ponto do qual A15 debita grande parte da dificuldade de se criar trabalhos multiinstitucionais.

Mesmo porque, para ele, o Consórcio vem se “desmobilizando” à medida que os recursos prometidos inicialmente (em torno de doze milhões de dólares) se viram reduzidos a um quarto, de forma “instável”. O pessoal se

---

<sup>165</sup> A15: Que o que acontece muito é que a gente acaba atuando de forma isolada, né? Então, eu, por exemplo, trabalho com a parte de colheita. Eu tenho minha pesquisa, tem o pessoal da pós-colheita, tem o pessoal lá do melhoramento, tem o pessoal da... da fitopatologia, tem o pessoal da entomologia e cada um trabalha de forma isolada. Num existe um... um elo de ligação entre as pesquisas, né? Então, a idéia desse Instituto, nós fizemos um levantamento aqui, nós temos mais de cinquenta pesquisadores, professores, técnicos de nível superior, que trabalham com café, né? é... e, de certa forma, desconectados, né? Num existe... é claro que existe um pouco, mas muito pouco... muito pouca relação entre o que um faz em relação ao que o outro faz. Então, de certa forma, isso daí, às vezes, cria, é... causa um pouco de duplicação do trabalho é, às vezes, perde um pouco o foco, né? Eu acho que a... o café, é uma coisa que... é multidisciplinar, né? e a gente precisava ter um pensamento único, né? Uma... uma linha de ação, de tal forma que você trabalhasse de forma coordenada, buscando um objetivo... é comum, né? É... então, cada um tem o

desmotivada, cai o grau de comprometimento, o trabalho perde eficiência e o próprio Consórcio perde credibilidade e sofre o risco de acabar.

A razão da contenção do financiamento estaria em uma visão imediatista e capitalista do setor produtivo<sup>166</sup> (que libera o recurso via CDPC). Assegurado o recurso, A15 acha bom para o sistema a entrada de novos grupos na pesquisa sobre o café (“quanto mais gente boa trabalhando, melhor”), pois também aumenta a competição – o que seria salutar:

*(...) tinha muita gente que num trabalhava com café que passou a trabalhar com café. Agora, eu acho isso fantástico, né? Eu acho que isso aí é... isso é bom pra o sistema, né? O que tem... o problema que ocorreu foi, o... a redução dos recursos, porque quanto mais gente tiver, quanto mais instituição tiver, né?, mas o sistema tende a ser eficiente. ‘Cê aumenta a eficiência do sistema, e você pode cobrar, porque eu acho que o grande problema é o seguinte: ‘cê tem que investir o recurso e ‘cê tem que cobrar, né? Se... por exemplo, se uma determinada instituição não trabalhava com café e ela passa a trabalhar com café, e ela recebe recurso, aí você avalia, é, ela tá, realmente, desenvolvendo o plano de trabalho proposto, ela tá contribuindo e tal, tá fazendo tudo direitinho? Tá. Então, ela continua, se não tá, ela... ela sai do sistema, né? Internamente, dentro das instituições, têm vários grupos trabalhando, às vezes grupos novos, né?, que entraram devido à disponibilidade de recurso. Você avalia como é que tá, é..., então, se você tem recurso, ‘cê tem condição de cobrar. Se num tem recurso, ‘cê num tem condição de cobrar. E a competição, eu acho que ela é sempre salutar. Eu acho que é sempre importante. Quanto mais gente boa tiver trabalhando, melhor.*

### **Pesquisador A27 (Modo: Entrevista&Discurso)**

---

seu... a sua linha de pensamento, tem a sua... age de uma determinada forma, né? Então, você cria, é... caminha diferente, as coisas não convergem, né?”.

<sup>166</sup> A15: “...o setor produtivo, ele tem que entender que a pesquisa, né?, ela num... ela te dá resultado, não em curtíssimo prazo. ‘Cê tem que dá tempo, ‘cê tem que formar massa crítica, ‘cê tem que formar pessoal, ‘cê tem que montar infra-estrutura, né? É... café é uma cultura que demora tempo pra você montar essa, é, um sistema de pesquisa, né? Apesar da... de todas as instituições do Consórcio já... já são instituições tradicionais de pesquisa cafeeira, né?... Mas, você estaria mudando, né?, dando um novo foco, um novo incentivo, então... ‘cê precisaria de mais tempo, pra poder, é, colher resultados, né? Então, às vezes o.. o pessoal acha que, é, o dinheiro investido não tá retornando, né? Uma outra coisa, é, às vezes, é que a pesquisa tem muita coisa que, às vezes, ‘cê tá formando uma base pra... prum desenvolvimento maior, é, às vezes, o pessoal num entende assim, né? Às vezes, um trabalho lá, de sócioeconomia ou um trabalho... ou um trabalho numa área, numa área, é... sei lá, mais científica, mais de pesquisa básica, né?, ele é importante e, às vezes, o Consórcio olha aquilo num... num horizonte muito pequeno, né? ou quem tá definindo o... o financiamento, né?, tá... as prioridades, num vê desse jeito. Ele quer... ele quer, por exemplo, é reduzir, de imediato o custo de colheita. Ele quer é fazer coisas que, é... que dê respostas num ano, dois anos, mas, às vezes, pra você ter esse tipo de resposta, ‘cê precisaria criar uma base, né?”

A27, de elevado CE, CP, CI e CC, foi um dos três entrevistados que não responderam ao questionário, portanto, não foi possível enquadrá-lo entre os grupos “descrente” ou “confiante”. A sua entrevista teve duração de 77 minutos e, nela, o pesquisador manifestou, inicialmente, sua avaliação positiva do Consórcio, que teria retirado as entidades que faziam pesquisa de seu isolamento e lhes dado mais direcionamento. Para A27, o Consórcio foi um modelo que dispensou a criação de um centro (embora A27 imagine que essa é uma possibilidade atual), aproveitou as capacidades instaladas e teve uma resposta rápida. Deu também condição de criar massa crítica de especialistas em café, atraindo pesquisadores que eram dedicados a uma dada disciplina (por exemplo, irrigação), mas que não se dedicavam ao café. Mesmo assim, o Consórcio é sujeito a críticas, pois, “às vezes, tem ciúmes de instituições, tem uma série de coisas, porque muita gente, pouco recurso”, e “nem mesmo Jesus Cristo escapou de críticas...”

Mas, ao menos em seu núcleo, a democracia e a meritocracia seriam observadas (e A27 detalha circunstâncias em que isso seria demonstrado, como na eleição dos membros do núcleo, composto por pessoas abnegadas que alocam horas extraordinárias não remuneradas para fazer o que deve ser feito e no processo de julgamento das propostas). Ao mesmo tempo, A27 é capaz de rememorar situações de sujeição à imposição externa, no caso, à CDPC:

*(...) vamos dizer que tenha lá 300.000 para ser alocado ao núcleo; 150 mil é para determinada demanda que os pesquisadores entenderam que não deveria apoiar (...). Respeitou-se o foco temático, o foco da prioridade que foi dada, mas, com uma verba mais ou menos carimbada para tal região. Isso é um desconforto total para os pesquisadores. Outro aspecto, e estou dizendo na análise dos projetos... isso aconteceu da gente fazer a análise do projeto e estabelecer notas, mas sem saber qual é o peso que cada, cada questão daquela vai ter na nota final. Você avalia, mas os pesos vai ser definido lá pelo CDPC. Então, aí, você, o aspecto técnico pode ficar jogado a escanteio numa situação dessa aí. Isso tem trazido desconforto sim, e até questionamento, o porquê, então, do núcleo? Não precisaria do núcleo.*

A27 prefere o balcão ao edital porque o balcão permite mais liberdade na composição e no julgamento das propostas, admitindo ajustes dos projetos

dentro do núcleo. No edital, o processo resume-se a estabelecer a prioridade da proposta, sem margem para negociação e ajustes. Mas, o ponto mais relevante seria que pelo menos uma parte das parcerias apresentadas nas propostas é de fachada, apenas para atender aos requisitos do Edital, mesmo porque a unidade real de gestão é o subprojeto e não o projeto que os congrega e a figura do líder de projeto é esvaziada:

*(...) o líder do projeto é uma figura que eu não vejo razão de existir porque os subprojetos não estão bem amarrados, em função, vamos supor, de uma cadeia que definiu o que cada um está fazendo pra compor um todo, junto. Essa apresentação de relatórios de trabalhos, é tudo independente, então, líder só fica ali, é figurativo. Lógico que o líder, pra ser líder, ele tem de ter um subprojeto, ele acaba se dedicando ao subprojeto dele.*

Quanto à coordenação da EMBRAPA, A27 demonstrou-se desconfortável com a imposição de instrumentos de gestão da Embrapa<sup>167</sup> e com o fato “de quem faz”.

#### **Pesquisador A32 (Modo: Misto)**

Para A32, o Consórcio vem tentando melhorar a comunicação com os pesquisadores por meio de sistemas eletrônicos e dos coordenadores institucionais, mas existem, ainda, alguns empecilhos, como a desatualização de endereços de e-mails. O objetivo seria dar o máximo de transparência, principalmente das decisões do CDPC (atendendo a uma reivindicação dos pesquisadores). Tem tentado também tornar o sistema de tramitação de propostas e de relatórios (SISGAP) mais amigável, mantendo-o ainda desvinculado do Sistema Embrapa de Gestão (SEG<sup>168</sup>, que utiliza o INFOSEG). A reação dos pesquisadores ao SISGAP tem sido passiva – “infelizmente o pessoal não dá importância”. Outra medida é a utilização de consultores ad hoc para a avaliação de propostas e dos relatórios, visando quebrar o que considera caráter endógeno

---

<sup>167</sup> A27: “(...) jogou todo o modelo existente praticamente das Embrapas, com uma estrutura só de Embrapa pro Consórcio que tem outra estrutura totalmente diferente. Então, isso... isso tem trazido problemas, sim.”

<sup>168</sup> Contudo, o alinhamento burocrático do CBP&D/Café com o SEG foi homologado pelo CDPC, em setembro de dois mil e seis, segundo A32.

dos núcleos de referência, que os distancia de uma postura mais adequada no agronegócio como um todo.

A32 descreve a atuação crescente do CDPC, por meio de seu Comitê Diretor de Pesquisas, que agora se arvora a analisar projeto a projeto, se sobrepondo incorretamente ao papel da Embrapa, enquanto seu papel deveria ser mais a nível estratégico, de definir as diretrizes do PNP&D/Café. A consequência mais recente foi a rejeição de 14 dos 56 projetos aprovados pela CTP<sup>169</sup> (de 116 propostas recebidas) e o atraso, em um ano, da liberação para a contratação dos projetos (de dezembro de 2006 para novembro de 2007). Nesse cenário, o conselho diretor do CBP&D/Café permaneceu omissivo, até a entrevista, sem uma manifestação sequer. Seria importante uma maior participação desse conselho:

*Eu acho que... precisa ter, realmente, o melhor... o maior... uma maior e melhor atuação do conselho diretor do Consórcio. E ter uma... maior presença, nesse modelo todo porque, na realidade, quem... quem executa, a maioria das instituições que executam o programa,... são instituições públicas né? São as fundadoras ... São as instituições fortes em ciências e tecnologias do café... Eu acho que deveria ter maior atuação deles, pra facilitar, inclusive, a própria condução do programa porque tá havendo uma... como nós já falamos antes, realmente, essa... essa atuação do comitê diretor, o órgão especial do CDPC...*

Devido a isso, o fluxo de recursos permanece irregular em um patamar baixo, considerando o volume de recursos de dois bilhões de reais com que conta o Funcafé (ainda que ele sempre seja motivo de contingenciamento orçamentário por parte da União), dos quais, em média, 10 milhões são destinados para a pesquisa.

A32 vê o Consórcio como democrático, centralizado, transparente, voltado para o produtor, abrangente com foco prático, alocador eficiente de recursos, definidor de rumos e em ascensão, ao mesmo tempo em que é político, continuísta e está mais ameaçado do que favorecido pelo ambiente. Como tal, foi inscrito no grupo “confiante”.

---

<sup>169</sup> Mesmo com a CTP contando com representantes de algumas das entidades também presentes no CDPC, existe pelo menos uma pessoa que participa dos dois órgãos.

### 6.1.2 Matriz de imagens do Consórcio

Das 39 entrevistas, foram extraídas 734 unidades de significação, distribuídas nas 25 categorias principais que compõem a matriz de imagens do Consórcio.

TABELA 2 - Categorias e unidades de significação

Item	Categoria	Quantidade de fontes	Unidades de significação
Visões sobre o Consórcio	Autêntico	3	4
	Condicionado externamente	20	39
	De fachada	7	11
	Democrático	7	13
	Em declínio	12	22
	Financiador	19	41
	Meritocrático	8	12
	Opaco - velado	10	17
	Organizador	14	16
	Político	19	40
	Pulverizador - dispersivo	11	19
Transparente	3	5	
Rede	Capitalização	11	21
	Captação	16	30
	Configuração	10	13
	Mobilização	28	105
Questões	Balcão & Edital	27	49
	Centro de pesquisa	33	47
	Coordenação da Embrapa	35	70
	Simpósio & Congresso	28	45
	Transdisciplinaridade e multi-institucionalidade	9	13
	UFLA & UFV	21	51
Complementos	Antecedentes	6	7
	Bons exemplos	7	7
	Sugestões	18	37

A exposição dessas 734 unidades de significação elevaria a extensão da tese para além do razoável, pelo que optou-se pela apresentação daquelas referentes a apenas 3 das 25 categorias, a saber: “Político”, “Coordenação da Embrapa” e “Mobilização”. A categoria “Político” está em anteposição a “Meritocrático” e também foi motivo de uma afirmação submetida aos 236 respondentes do questionário (“O método de seleção dos projetos a serem financiados pelo Consórcio confere isenção técnica à escolha”). A categoria “Coordenação da Embrapa” também foi motivo de outra afirmação: “Há conflitos na atuação simultânea da Embrapa como coordenadora do Consórcio e proponente de projetos”. Os dados, tanto da entrevista quanto do questionário, são apresentados simultaneamente. A categoria “Mobilização” recebeu um tratamento adicional para evidenciar a motivação por trás das ações dos pesquisadores do Consórcio.

**Categoria: Político**

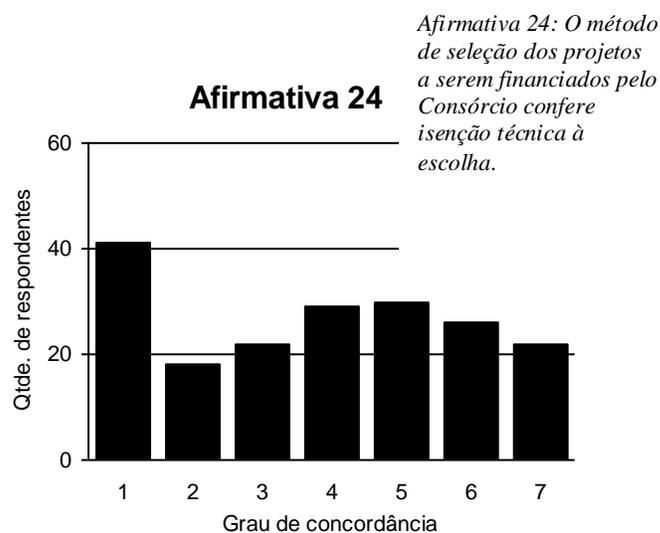


FIGURA 4 - Histograma da afirmativa 24. fonte: Araújo (2008).

O grau de concordância dos 236 respondentes com a afirmação: “*O método de seleção dos projetos a serem financiados pelo Consórcio confere isenção técnica à escolha*” se distribuiu conforme a figura. Uma média de 3,8 (próximo ao ponto neutro) e desvio elevado de 2,1 a colocam entre aquelas que provocam cizânia.

Nas entrevistas, a categoria “Político” traz unidades de significação mais próximas àqueles que indicariam um baixo grau de concordância. Basicamente, essas falas têm o tom de repulsa<sup>170</sup> às situações que se mostram atentatórias aos princípios da meritocracia, da transparência e do cumprimento de contratos e normas. Quem se manifesta gostaria que o Consórcio fosse isolado ou imune aos jogos de poder naturais em qualquer arranjo administrativo ou não – um campo de forças inativadas, em todo diferente daquele descrito por Bourdieu. Seria uma inativação produto de um tipo ideal de burocracia: fiel cumprimento de procedimentos totalmente despersonalizados.

Um mesmo Consórcio é visto como político ou meritocrático. A depender dessa percepção, teorias de ação distintas podem ser vislumbradas. No questionário, 125 respondentes acham o Consórcio político, frente a 71 que o consideram meritocrático. Para esses últimos, a teoria de ação mais natural seria manter o engajamento e empregar esforços para fazer o melhor (tecnicamente) projeto possível. Quanto ao primeiro grupo, as opções têm um leque maior.

---

<sup>170</sup> Trecho de e-mail enviando por pesquisador (letras capitais do original): NÃO ESTA NO QUESTIONARIO MAS O QUE ESTA DEIXANDO OS PESQUISADORES FURIOSOS É O FATO DE NÓS APROVARMOS NO NUCLEO UMA PRIORIDADE DE PESQUISA PARA UM DET ESTADO OU REGIÃO E O CONSÓRCIO MANDAR A RESPOSTA QUE O PROJETO NAO TEM PRIORIDADE. ISTO É INCONCEBÍVEL POIS NÓS PESQUISADORES ESTAMOS FAZENDO O PAPEL DE PALHAÇO NO CONSORCIO POIS PASSAMOS VÁRIOS DIAS REUNIDOS PARA DEFINIR PRIORIDADES E DEPOIS VEM O ESCALÃO SUPERIOR E DEFINE O CONTRÁRIO. ALÉM DISSO A FALTA DE CONTINUIDADE DE ENVIO DE VERBAS FAZ COM QUE A CREDIBILIDADE DO CONSORCIO SEJA MUITO BAIXA. É SÓ UM DESABAFO. MAS AINDA ACREDITO NO CONSÓRCIO”.

Alguns podem se afastar do Consórcio<sup>171</sup>. Outros, se periféricos, podem buscar alianças que elevem as suas chances e ou investir para amealhar posições proveitosas. Aqueles centrais podem aceitar as regras do jogo e buscar usufruir as vantagens da posição, ou podem tentar mudar a situação (inclinando o Consórcio para a meritocracia), mesmo que isso eventualmente reduza as suas chances de se apropriar das oportunidades do arranjo.

Resta indagar se há alguma correlação entre as diferentes visões e as posições que os agentes ocupam na rede. Os dados foram submetidos a testes de correlação e não se encontrou correlação com significado estatístico entre posição na rede e visão político & meritocrático. Igual resultado foi encontrado ao tentar relacionar outros pares dicotômicos (democrático & oligárquico; centralizado & pulverizado; transparente & opaco; voltado ao produtor & voltado ao pesquisador; abrangente & dispersivo; favorecido pelo ambiente & ameaçado pelo ambiente; foco prático & foco acadêmico; alocador eficiente & alocador ineficiente; definidor de rumos & condicionado externamente; impulso inovativo & continuísmo; em ascensão & em declínio) e posição na rede<sup>172</sup>. Isso é confirmado nas entrevistas: pessoas de diferentes graus de prestígio percebem, discursam e reagem frente à ingerência política nas decisões do Consórcio. Outros o vêem como meritocrático ou se omitem frente à questão. As unidades de significação da categoria: “político” foram dispostas no Apêndice D

#### **Categoria: Coordenação da Embrapa**

---

<sup>171</sup> Trecho de e-mail de um pesquisador decepcionado: “(...) não pretendia participar e acho que talvez seja melhor vc desconsiderar o meu questionário. O motivo é que estou muito chateado, pra não dizer revoltado, com o consórcio em virtude de fatos ocorridos na análise dos projetos apresentados no final de 2006. Lamento muito, mas infelizmente não sou o único. Outros pesquisadores de outras instituições estão igualmente decepcionados. Participei do Consórcio desde a fundação com bom ânimo e disposição, e sou grato pelas oportunidades que tive, mas não pretendo mais submeter nenhuma proposta a este organismo”.

<sup>172</sup> No entanto, foi encontrada correlação entre os pares, de tal forma que os pesquisadores puderam ser agrupados nos mencionados grupos: descrentes e confiantes.

O termo de constituição do Consórcio estabelece que a presidência de seu conselho diretor e sua administração são exercidas pela Embrapa. No entanto, a subcláusula única da cláusula sexta abre a possibilidade de transferir esses poderes para outra entidade consorciada. Por outro lado, essa abertura não existe quanto da condução do PNP&D/Café, reservada à Embrapa. Durante esses primeiros dez anos de Consórcio, não houve divergência: tanto o CBP&D/Café quanto o PNP&D/Café foram coordenados pela Embrapa. A maior parte dos entrevistados credita essa opção ao fato de ser ela o único ente de competência (abrangência) nacional e a sua experiência no gênero. Porém, em café, salvo as exceções, não se constituía um objeto de pesquisa da Embrapa, até 1997. Com o seu novo papel, a empresa tornou-se central na produção de conhecimento sobre a cultura e seu agronegócio, competindo com os demais consorciados ao mesmo tempo em que administra o Consórcio e o PNP&D/Café. Essa movimentação foi acompanhada pelos pesquisadores das demais entidades, que têm percepção e opinião a respeito da coordenação da Embrapa. Esse tema foi abordado tanto nas entrevistas quanto no questionário. No questionário, pediu-se a indicação do grau de concordância com a afirmação 2. Os dados obtidos encontram-se na Figura 5.

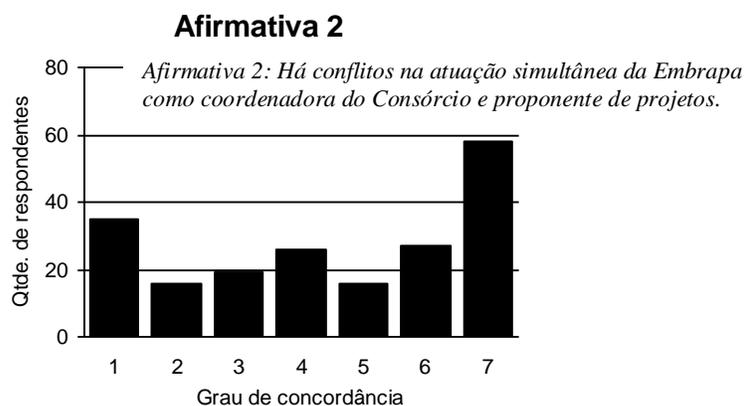


FIGURA 5 - Histograma da afirmativa 2. Fonte: Araújo (2008)

O desvio padrão de 2,3, para uma média de 4,4 (próximo do ponto neutro) é revelador da dispersão, perceptível no histograma. O resultado é sensivelmente diferente do obtido, por exemplo, com a afirmação 1: “O Consórcio é a melhor opção para o arranjo de pesquisa de café no Brasil”, que recebeu média e desvio de 5,6 e 1,7, respectivamente e cujo histograma tem a forma bem distinta, a indicar uma situação mais próxima do consenso.

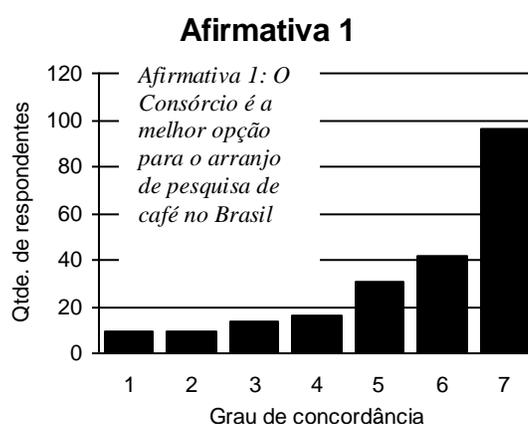


FIGURA 6 - Histograma da afirmativa 1. Fonte: Araújo (2008).

Esse resultado é clareado nas entrevistas (lembrando que não há correspondência plena entre os participantes desses dois instrumentos; alguns entrevistados não responderam ao questionário e vice-versa).

No ponto mais nevrálgico, *concorrer frente ao coordenador*, somente seria aceitável se o sistema burocrático garantisse a isenção da escolha – portanto, a supremacia da meritocracia sobre o político. Isso indicaria uma correlação inversa entre a visão meritocracia & político e o grau de concordância com a afirmação 2. O teste de correlação foi positivo: mesmo a correlação sendo baixa ( $r$  de -0,3), ela foi encontrada significativa. Outros pontos discutidos foram: (1) a apropriação de resultados do Consórcio pela Embrapa e (2) a crescente aplicação de instrumentos de gestão da Embrapa no Consórcio.

Para um mesmo ponto, a coordenação da Embrapa, há uma dissonância significativa. Alguns dão relevância à apropriação de resultados, outros se silenciaram a respeito. Enquanto pesquisadores reclamam dos instrumentos de controle, seus colegas os acham aceitáveis. Inclusive, esse foi motivo de teste de mais uma afirmação (a de número 12): “Os controles da Embrapa sobre a execução dos projetos do Consórcio são excessivos”. Os três graus mais frequentes foram 1 (opção de 44 respondentes), 4 (de 39) e 7 (de 33), bem distante também de um consenso.

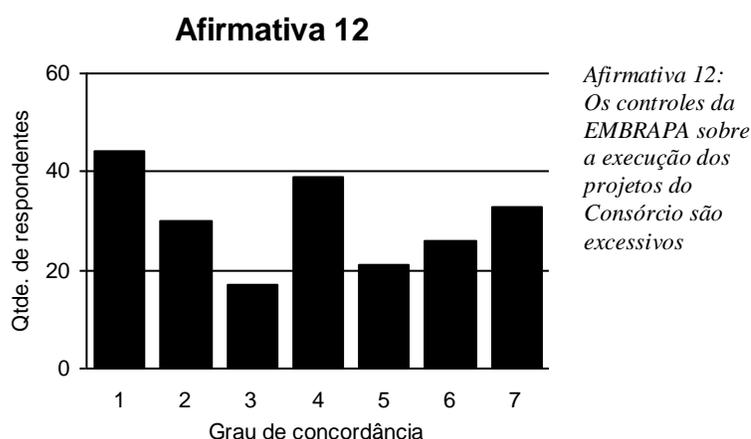


FIGURA 7 – Histograma da afirmativa 12. Fonte: Araújo (2008).

Um ponto interessante é que alguns pesquisadores admitem a aplicação dos controles da Embrapa, como forma de assegurar a legitimidade do Consórcio, o que facilita a sua assimilação (é sempre importante ressaltar que, mesmo coordenando, a Embrapa tem de negociar com os consorciados em uma posição mais paritária do que na pesquisa de outras culturas, abrindo mão de parte de seu poder).

As unidades de significação da categoria: “Coordenação da Embrapa” estão apresentadas no Apêndice E.

### **Categoria: Mobilização**

O objetivo dessa categoria é exemplificar as teorias de ação discorridas pelos entrevistados na sua inserção na rede, almejando capturar benefícios (financiamento, reputação, bolsas, artigos, etc.). Antes de apresentar as unidades de significação para essa categoria, considerou-se interessante destacar a percepção dos benefícios obtidos pela participação dos respondentes do questionário (respostas aproveitadas da questão 12), conforme Figura 8.

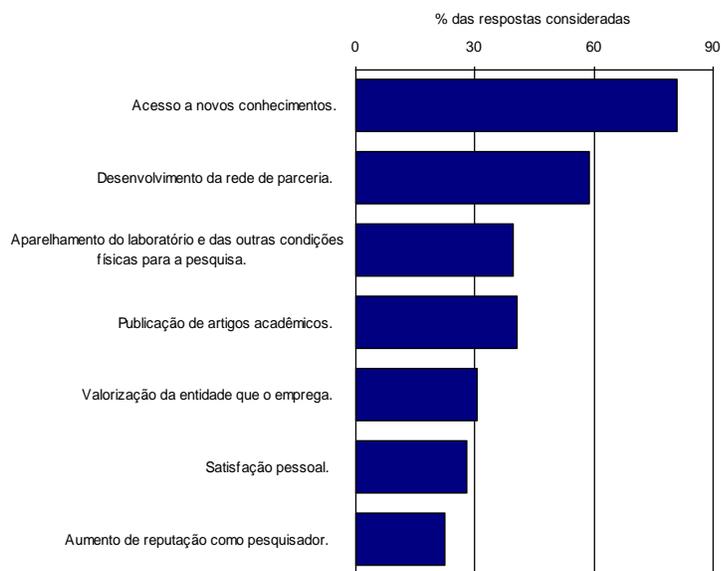


FIGURA 8 - Benefícios auferidos com o Consórcio. Fonte: Araújo (2008).

Por esse resultado, a alternativa apontada como benefício importante para a maior fração dos respondentes foi o acesso a novos conhecimentos. Desenvolvimento da rede de parceria apareceu em segundo. Claro está que esse benefício é um benefício-meio: amplia-se a rede para aferir as demais vantagens. O que chama a atenção é a pequena frequência de respondentes que apontaram

satisfação pessoal e reputação como benefícios importantes derivados da participação em projetos do Consórcio.

Para usufruir essas vantagens, buscam-se parceiros conforme priorização presente na figura seguinte (de acordo com a questão 7 do questionário, relativa à justificativa para a escolha do parceiro preferencial indicado na questão 6).

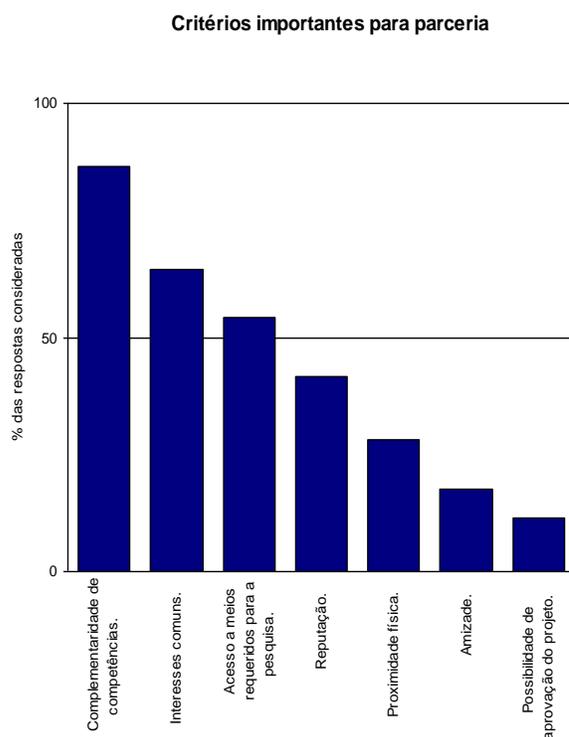


FIGURA 9 - Critérios para uma parceria. Fonte: Araújo (2008).

O questionário indicaria parcerias priorizando a complementaridade de conhecimentos para se obter mais conhecimento. Reputação, bem como amizade, teria papel secundário; tanto como critério de seleção como benefício

obtido – indicação em desacordo com a teoria de rede, movida a poder, dinheiro e reputação.

Contudo, as entrevistas mostram um quadro que se afasta das respostas ao questionário. À lógica da dependência de recursos (não apenas de conhecimento, mas também de recursos materiais) se juntam outras lógicas, como a afetiva e a da proximidade, na explicação das ações empreendidas pelos agentes da rede.

Na exposição da categoria “Mobilização”, optou-se por destacar tais lógicas<sup>173</sup>, que passaram constituir em subcategorias. Há, evidentemente, uma interação entre as lógicas. Por exemplo: a lógica afetiva se beneficiaria da proximidade e seria sempre histórica. Essa interação não é valorizada na subcategorização, pois se cumpriu um artifício metodológico no sentido de alocar as unidades de significação em caixas estanques – o que implica em uma simplificação, justificada pela necessidade de facilitar a análise.

O resultado foi tal como a seguir.

### **Lógica afetiva**

1. Quando você se dá bem com um professor, você faz. Mas, num é institucional assim, a instituição como instituição que obriga o cara a pesquisar, a trabalhar em conjunto com o pesquisador tal. Num vem de cima. Isso aí começa a construir em baixo. O relacionamento, que eu tenho, por exemplo, eu sou... o trabalho meu, o trabalho... que eu faço, eu... eu procurei apoio de um professor da UFLA e ele, de boa vontade, que é meu amigo, e tal e tal, aceitou fazer o trabalho. Aí, nós fazemos o trabalho junto, entendeu?
2. Na verdade, essas parcerias não são entre instituições, são entre pesquisadores... porque a parceria é sempre entre os pesquisadores. Isso aí eu acho que vai ser uma coisa difícil de mudar. Você pode até tentar fazer um projeto, por exemplo, Procafé e Viçosa. Aí, realmente, você vai forçar para ter pesquisadores das duas instituições. Mas, ah..., se for por iniciativa, geralmente, vai ser por afinidade mesmo... Numa área totalmente diferente, você vai atrás. Isso acontece também... É..., mas vai ser sempre por afinidade.
3. Então, quer dizer, existe ali a possibilidade física, existe a simpatia, não é... no bom sentido. Ninguém trabalha com quem... com antipático mesmo..., não é verdade?!
4. É, rapaz, se eu enumerar as *mudanças* que existe aí... são muito grandes. Às vezes, têm pessoas... é um particular, mas você... Tem pessoas que somam a você. Isso é

---

<sup>173</sup> Na apresentação das categorias “político” e “coordenação da Embrapa” procurou-se valorizar a opinião de cada entrevistado, objetivando evidenciar as consonâncias e as discrepâncias. Já na apresentação da categoria “mobilização”, os pesquisadores deixam de ser destacados, dando lugar às subcategorias.

relacionamento universal e tem pessoas que subtrai de você. Então, por isso que existe esta... a causa dessa aproximação... a causa deste distanciamento... É lógico que a gente sempre procura as pessoas que somam e se distanciam daquelas que subtrai de você..., entendeu? Isso existe até na família.

5. Então, tem essa questão também de pensar da mesma forma, de tá fazendo um trabalho junto pra que também não haja conflito de idéias, porque tem professores que, às vezes, assim, você não consegue conciliar o seu relacionamento com ele. Então, eu acho que isso aí vai muito de pessoa, às vezes... A gente tem muita parceria com o pessoal que, na época da pós-graduação, foi nossos colegas, então, você tem toda aquela amizade por trás. Além da pesquisa você tem aquela amizade, que conhece a pessoa, que faz um trabalho junto, que eu acho que isso aí também é muito importante um relacionamento pessoal.
6. Olha, o Zacarias e a Eveline, por que que eles deram certo? Por que isso funciona? Porque eles já eram de lá. Já eram... O Zacarias foi estagiário do Paulo Rebelles desde menino, entendeu? Entendeu? Foi criado pelo Paulo Rebelles. O Laércio Zambolim chama a Eveline de filha, né...? Então, sabe, tem uma relação pessoal antes mesmo da institucional, porque ela está ali há anos, né...? Que funciona, mesmo ela sendo de fora. Porque tem horas que eles lembram que ela é de fora, mas, na maior parte do tempo, ela é de casa.
7. Hoje, a gente faz uma coisa fragmentada, junta por conveniência, né? Porque, é... a gente... se... é... a gente convive aí, todo mundo conhece todo mundo, num sei o quê lá, num sei o quê lá. E essa própria edital da Embrapa, que estimula esse tipo de parceria, estimula esse tipo de parceria, mas eu num acho... acho que a gente assim, dribla essa... a responsabilidade pra gente... pra cada um de nós montar um grupo numa área assim, assim, assado... Eu monto. Eu consigo identificar meus colegas na área de trabalho comigo, em áreas complementares que podem me ajudar, e num sei o quê lá, num sei o quê lá, e vou trabalhar com quem tem afinidade comigo, mas, normalmente, é assim que funciona, com quem tá... com quem eu tenho, tenho mais facilidade pra trabalhar.
8. Grande parte do.. do.. do... do... dos problemas, tá relacionad... na cooperação, tá relacionado no processo de material genético. A partir do momento que se passou a permitir a proteção de cultivares, a propriedade intelectual, é, todo mundo acha que vai ficar rico ganhando... que as instituições vão ganhar muito dinheiro fazendo isso e num tem mais... As próprias instituições criaram, é, mecanismos, de... salvaguardar, então... salvaguardar mesmo, a propriedade do material genético que essa é uma coisa, que o Consórcio num consegue mexer. O Consórcio dá dinheiro pra manter as coleções, mas ele num tem acesso ao material que ele dá dinheiro pra preservar, entendeu? Porque isso é material institucional. É da propriedade... propriedade do Estado. O Agrônomo tem normas, pra não... que não permitem o intercâmbio de germoplasmas, assim com tem as outras instituições e quando essa troca de material, ou cessão, ou... seja lá a forma como é feita as... o escambo lá é feito, é feito ignorando-se as normas, as instituições. O pesquisador fala: “Meu, toma, leva, ou... na-nã-nã, na-nã-nã... te dou, tal.” Mas, legalmente, tem normas, e o pessoal..
9. (...) aí, na hora de fazer o projeto, eu tenho que procurar os parceiros, que ‘cê falou. Nós temos amizades. Algumas vezes, nós fazemos por relacionamento, porque tem vez que tem um colega lá que num entende, porque num vai trabalhar com ele, porque... Num dá pra trabalhar. Tem essa parte pessoal.

## **Lógica da competição**

1. Quando surgiu isso, eu falei: “olha, D\*, nós não podemos pensar que é só Viçosa. O departamento de química da UFMG é fantástico. Será que você não encontra um amigo

lá, uma pessoa conhecida lá pra... pra... que esteja querendo fazer essa parceria?” Ele foi lá e conseguiu. Nós fizemos a parceria com a UFMG, nós não temos com Viçosa. Por quê? Por causa de ganância e isto aí acontece. É o problema do dinheiro, entendeu? Bom, então a... eles querem... eles querem ser eles só e isso não é só eles só. Muitas instituições fazem isso também. Por exemplo, eu não preciso pertencer ao projeto do A03, lá em Lavras. Eu posso ter o meu próprio projeto e fazer sozinho, eu não preciso dele.

2. Mas o problema é o seguinte... eu tenho muita amizade com ele, mas é muito difícil e, às vezes, praticamente impossível você integrar pessoas, principalmente no Brasil. Projetos integrados é uma coisa muito difícil e, quando são instituições assim... tradicionais, com muito... com tradição em pesquisa, daí é mais complicado ainda. Porque eles acham que outra instituição vai... vai dividir o espaço com ele e fica difícil isto. Eu vou te dar um exemplo. Você falou em Viçosa. Vou te dar um exemplo agora real. (...) Então... mas, então, nós isolamos a bactéria e cultivamos ela em meio líquido, deu um resultado bacteriano. Isso tudo é feito aqui. Mas, tem um filtrado que tem uma substância que é tóxica a nematóides. Aí vem a pergunta. Que molécula é essa? Isolar, e ver a estrutura dela e nós tínhamos aqui só uma parceria com um professor, que é o D\*. Nós trabalhamos antes, mas precisamos de um outro, justamente que tivesse laboratório mais sofisticado, ressonância magnética pra você chegar à estrutura da molécula e aqui é uma dificuldade muito grande. Ele tem que ir a Campinas ou, então, na Universidade do Fundão pra fazer ressonância magnética pra chegar à molécula. Então, nós ficamos sabendo que em Viçosa tinha esse aparelho e queríamos estabelecer uma parceria com eles e fazer um projeto para a... a... a Fapemig (...). Então, eu..., o colega lá tinha mais contato com ele, entrou em contato, tal e tal, ficou tudo certo, tudo certo que eles iam ser o outro parceiro nosso, que esses projetos grandes você tem que ter parcerias fora das universidades. E pegamos uma outra parceria com Unimontes (...). E aí, Viçosa ia entrar. De repente, quando nós preparamos o projeto, tava tudo certinho..., rapaz, o projeto tava pronto já. Era só assinar e telefonamos pra eles “...ah, infelizmente nós não vamos poder participar do projeto de vocês não...” “Mas, por quê? Tal e tal...” “Ah, porque nós vamos desenvolver muita coisa aqui, nós não podemos”. Você entendeu? Eles não queriam colocar o nome deles pra gente pedir dinheiro... e o dinheiro que a gente ia pedir, eles também ia pedir, não era ficar só pra nós não. Pra você ter uma idéia, a Unimontes comprou um microscópio moderno, coisa que trabalha lá, nunca teve microscópio igual àquele. Então, cada um fez o seu orçamento, pra juntarmos tudo e fazer o projeto. Nós falamos com eles, pode fazer o seu. Mas eles queriam o dinheiro todo pra eles.
3. Eles agora conseguiram com a química. Essa história que eu estou te contando, agora eu to vendo que a nematologia está trabalhando com a química. Exatamente isso que nós estamos fazendo aqui eles estão fazendo lá, entendeu? Então, eles ficam observando o que os outros estão fazendo e tentam fazer. Mas só que lá. É... instituição assim quanto mais antigas e mais fortes tem muitas brigas setoriais. Lá dentro da fitopatologia é muito difícil você integrar um setor com o outro.
4. Mas, por exemplo, nós estamos programando uma reunião agora em outubro, pra discutir a questão do Consórcio. Essa reunião é a mesma que foi usada o ano passado. Quando as pessoas começaram a discutir o que que acha que é prioridade e se junta pesquisador para discutir isso, vira interesse pessoal. O cara passa aquilo que ele faz, não aquilo que é realmente importante. Então, eu vou lá para defender as minhas linhas de pesquisa ou as linhas do meu grupo, entendeu? Mas não é o que eu acho correto, o correto é uma demanda de pesquisa.
5. Eu posso te citar, por exemplo, que, na universidade, o que me incomoda é a competitividade muito grande e que tá sendo maléfica. Por tudo! O cara compete por aluno, pela pós-graduação, pelo projeto... pela bolsa e... pelo índice, pelo currículo... Eu

acho que tem trazido muita desunião. A universidade num trabalha integrada, os departamentos num se integram. A universidade tem dificuldade de se integrar com outros que estão aqui dentro do departamento de solo. Não, num quer a gente. Não quer! (*voz fica mais exaltada*) Não quer a nossa colaboração. É a coisa mais esquisita do mundo (*voz indignada*). Nós não tamos pedindo nada, nem alocar recurso nem nada. Nós apenas aproveitamos alunos, que vão com projetos definidos, que vão com... recurso e bolsa, e eles não querem! Porque eles querem... é, tipo assim: “É o meu. Eu preciso defender o meu espaço” E isso eu não senti na Epamig. Essa competição lá eu não senti dessa forma. É muito mais colaborativo, né? O ambiente de trabalho é muito mais gostoso... Na Embrapa, assim, eu nunca trabalhei num centro da Embrapa. Então, num sei como é que seria, mas, como eu tô inserida nesse Consórcio, eu sinto uma facilidade muito maior, de cooperação, de busca de... de parcerias, que eu vejo que, na universidade, isso não tem acontecido. A univers... a universidade segrega, sabe? Ela é tipo auto-suficiente. Eles querem receber, mas eles não dão muito em troca. Pelos menos essa é a realidade da UFLA.

6. Aquele homem... ele trabalha, coisa e tudo, mas chora de mais, é chorão... (*riso*). Então, tem que dar o dinheiro pra ele, porque senão... Então, ali é o seguinte, ‘cê chora, mas ‘cê ganha.
7. E... e foi por aí afora tudo, né? Quem num participava começou a querer participar, né? O Mário da Pró-café, que é o mais antigo do IBC, começou a chorar... Eles nem faziam o projeto direito... fazia um projeto muito resumido, mas aprovava. Eles botavam a boca no trombone, que iam falar com políticos, que... nós estávamos perseguindo eles. É, o negócio teve feio. Mas, é porque eles num queriam fazer um projeto do jeito que precisava ser, né?
8. O grande problema é... é, ‘cê tem lideranças muito fortes, né? E quando ‘cê tem lideranças muito fortes, eles formam núcleos independentes e não se... não se liga, né?
9. Agora, realmente existe isso. Existe esta questão, sabe... e não é... tanto de lá quanto de cá, pesquisador de qualquer lugar. Não importa nem que instituição tenha essa mania, assim, de ficar com um olho aberto e evitar falar as coisas para os outros porque acham que ficam com medo de roubar a idéia do outro, não sei o quê e tal, aquele negócio... Você começa a fazer um trabalho. Se você comenta o que está fazendo, de repente, tem outro fazendo também e ele sai falando que eles é quem tão fazendo.
10. À época do planejamento estratégico, nós fizemos um extremo esforço pra juntar a Epamig Viçosa com a Epamig de... de Lavras, né? Quem que fazia o quê, como é que fazia o quê e... e café, mesmo, era um dos temas, porque aqui é forte em café e em Lavras também é forte em café. Como é que fazia esse povo trabalhar junto? E nós não conseguimos fazer com que esse.. com... com que eles trabalh... Dentro da instituição, a mesma instituição, e você não consegue fazer com que as equipes fizessem trabalhos aqui ou lá. A razão é a mesma razão que se deve a UFV-UFLA. Eu, lidando com pesquisadores, com pessoas muito... inteligentes, são..., cada um em si, tem uma personalidade diferente... “Eu quero fazer à minha imagem e semelhança. Eu quero um projeto que seja a minha cara, só atenda aos meus interesses...” E ele tem competência pra fazer. E ele não... dificilmente ele se associa a outro professor daqui, ou da UFLA, ou da Epamig, ou outra Epamig. Ele não se associa, por quê? “Porque eu quero que o trabalho...” Não tem compatibilidade de interesses. Os interesses são diversos. Mesmo a entomologia, que o cara fala assim: “Eu quero... eu pesquiso inseto aqui...” Então, a entomologia, controle biológico de insetos. Eu tenho, na UFLA, outro pesquisador que pesquisa controle biológico de insetos. Ambos sabem e se respeitam e tem até admiração, muitas vezes um foi até aluno do outro... É, é. Um foi aluno do outro, mas eles não conseguem conversar porque os interesses que um tem o outro tem e cada um quer ser, quer conduzir a coisa a sua maneira. Aí ‘cê fala assim: “Mas por que que

ambos fazem com a Epamig?” Porque aí há compatibilidade, quer dizer, eles não tão no mesmo... na mesma competição, porque a compatibilidade porque a Epamig tem base física pra instalar experimentos... As fazendas. A Epamig tem base física e tem, normalmente, um técnico, que tem o perfil diferente do professor. Quer dizer, ele é um pesquisador, que tá buscando um outro tipo de ascensão, um outro tipo de coisa, que não a do professor. Então, eu acho que, nesse caso... por exemplo, por que que as duas Epamigs, têm a Epamig com a UFV e Epamig com UFLA, e as duas Epamigs num têm? Porque há, dentro da própria empresa, os interesses não são compatíveis. A linha de pesquisa de um não é compatível com a linha de pesquisa de outro. Então, não interessa pro técnico da Epamig aqui, instalar um experimento lá em Lavras, ou lá em Alfenas, ou... enfim, o..., né?, com relação a isso. Da mesma forma que não há interesse dum técnico da... da UFL... da Epamig Sul de Minas, instalar um experimento em Ponte Nova, ou Leopoldina, que são fazendas controladas pela Epamig Viçosa.

11. Bom, agora aconteceu um negócio muito chato, né? O Nacif foi nomeado, pelo Portugal, pra ser o chefe desse centro... Pólo de Excelência Cafeeira. E o Nazareno berrou, alegando, segundo ele, alegando que a comunidade falou que o Nacif, quando era da Embrapa Café, favoreceu a UFV e não favoreceu a UFLA.
12. Eu acho que um dos grandes problemas é... é, é a vaidade, a interação, a forma como a interação entre as pessoas ocorre, acontece. Você falou um pouco... agora há pouco, aí, quando você busca, é... Só quando você não tem competência, você busca competência do outro, é. Isso é a maior verdade que tem, mas é pior que isso porque, às vezes, você sabe, que o outro cara é competente, que ele tem condições de te ajudar em alguma coisa, mas você procura isso, só pra... pra... atender a sua necessidade, sem pensar que é necessário para que... se... sem pensar que parceria de fato é uma coisa nos dois sentidos. Então, muitas vezes, alguém me procura aqui, fala “Oh, é o seguinte: eu tô querendo fazer uma pesquisa, assim, assim, assado, eu preciso de uma população...” A população de quantos eu preciso é exatamente a população que eu tenho, que eu criei, né? Aí, o cara quer assim ó, que eu dê a população pra ele. Mas, pera um pouco. É, e o meu... a minha participação no trabalho, de criar, de discutir características disso, de, é... de como eu acho, é... de... de participar de fato na discussão do trabalho, numa parceria efetiva, né? As pessoas querem simplesmente o que você tem. É socializar o que é dos outros, né? É aquela coisa assim: “Oh, o que ‘cê tem aí me interessa...” Então, isso é uma das coisas que... a falta de reconhecimento de competência do outro... Acho que num é até que num reconhece. A falta de reconhecimento da competência do outro.
13. Porque..., por exemplo, a gente tem o recurso... Quanto maior o número de gente envolvida, mais você divide o recurso e acaba não tendo o suficiente pra você fazer aquilo que ‘cê tá se propondo, né? Então, você resiste. “Então, vamos juntar e fazer um projeto. Vamos juntar entomologia, é, fitopatologia, economia, na-na-na, na-na-na... tem dez pessoas” Só que eu tô aqui e preciso de recurso pra tocar o laboratório. O professor Zambolim tá lá na fitopatologia e precisa de recurso pra tocar os experimentos dele lá. O pessoal de economia precisa de recurso pra... pra... pra eles lá. Quer dizer, quanto mais gente envolvida, mais você tem que dividir o volume do recurso. Esse é que é o problema.
14. Então quer dizer, a gente quer fazer um projeto, mas cada instituição tem melhoria e o pessoal da biotecnologia, então, não vai ter recurso pra tudo. Quanto de recurso nós precisamos pra um projeto assim? Porque não adianta que o recurso que vem pra mim num vai pra Incaper. Eu vou colocar (??) na Incaper, (???). Eu vou comprar um gel aqui, esse gel vai ficar rodando pra lá e pra cá? Então, é difícil a parceria nesse sentido. E aí, o quê que acontece? “Não, eu é que to coordenando e pra eu coordenar eu preciso de um pouco mais de recurso...” E aí começam as divergências dentro do grupo.

15. To falando porque esse colega, o Ângelo Palini, eu conversei com ele sobre isso. Ele é um cara mais novo, assim como eu também, a gente... pelo menos numa conversa informal, ele falou pra mim: “Pô, a gente precisa se integrar mais, essas coisas...” Mas também não fizemos nenhum movimento nesse sentido, né? É... dificilmente sai alguém daqui, por exemplo, pra dar um seminário lá. Dificilmente. Eu já fui, mas quem me convidou num foi a UFV, foi a Epamig, né? Fui dar uma palestra lá. E fui participar de uma banca de qualificação lá na UFV, mas acho que mais porque a menina fez uma disciplina minha aqui. E aí eu fui convidado pra qualificação dela lá, mas, dificilmente ‘cê fala que: “Ah, tô indo pra Viçosa...” Só um colega nosso aqui, o Rômulo, particular, ele é da área de entomologia florestal e ele fez a programação dele toda lá, e o ex-orientador dele é de lá, inclusive é meio primo dele e tal... Tá sempre lá. Trabalha também em projetos aí e outros, né?, com empresas e tal, tá sempre lá. Mas é raro, esse tipo de relação, né? É... ‘cê vê que podia tá chamando muito mais gente de lá pra cá, daqui pra lá e ‘cê vê um distanciamento assim. Eu não acho que é só com café não. Acho que é geral.

### Lógica da dependência de recursos

1. E, e... deixa eu te falar mais uma coisa, é, quando eu procuro o pessoal da Epamig é, muitas vezes, porque eu preciso de informação de campo, que eles... eles fazem um trabalho diferenciado do nosso, entendeu? Eu nunca... nunca procuro a Epamig pra perguntar alguma coisa de... de uma metodologia de laboratório, ou uma coisa desse tipo, sabe? Eu sempre procuro: “Olha, eu to precisando, é, de encontrar produtores, com tais e tais características, pra desenvolver um projeto assim, assim, assado.”
2. Eu falei, aqui na UFLA, eu tenho essa parceria com M\* e já rendeu muita coisa. Se eu fosse sozinho, como é que eu ia fazer cruzamento? Essas plantas, eu podia ver... fazer o teste dos cultivares, mas fazer cruzamento eu não ia... .. não ia ter condição, que eu não tenho conhecimento de melhoramento! Eu tenho conhecimento de nematóide, mas não de melhoramento. Então, tem que somar o meu conhecimento com o conhecimento dele e é isso que nós fizemos.
3. Eu acho que uma das razões de ligação com a Incaper, que nós temos é que aqui nós temos, é, oportunidades de estar nessas hipóteses de praga e fitologia e qualquer coisa em arábica. E nós, usamos... precisamos da Incaper pra trabalhar com conilon.
4. Eu tenho os ensaios no campo. Eu tô vendo... medindo uma série de características. O colega da fitopatologia, pra ele fazer um projeto então, pra avaliar essas plantas, esses clones, quanto à suscetibilidade ou não à ferrugem, basta que ele se associe à nossa equipe e fala assim: “Olha, vamos fazer um trabalho em conjunto. ‘Cês tão avaliando pra A, B, C, D, eu também faço uma proposta e vou avaliar isso daí, que já tá aí no campo, implantado, ninguém precisa implantar nada pra poder avaliar”. Tá lá. É só ir lá. Então, se não houver formação de equipes multidisciplinares, isso não acontece, por quê? Eu avalio aquilo que eu quero. Outros podem chegar lá, fazer um outro projeto, plantar e vai avaliar a mesma coisa que eu poderia tá avaliando lá mesmo, né? Da mesma forma acontece em outras instituições. Assim, a interação, ela é muito importante.
5. Aqui na UFLA com a Epamig e da UFLA com UFV o programa é mais ou menos complementar. É o seguinte: o professor da universidade, ele tem uma característica própria, ele tem a sala de aula e a orientação que ele tem o horário a cumprir, prova pra corrigir, aula pra dar, etc. etc. e tal... Então, ele, às vezes, tem a idéia, tá certo? O privilégio de determinados trabalhos de pesquisa, mas ele não tem a mobilidade, mas ele não tem a disponibilidade de sair daqui e instalar um programa de pesquisa lá no cerrado brasileiro, lá em Patrocínio. Lá em Patrocínio, não tem. Não. Agora, quando ele se

associa com um pesquisador da Epamig que tem essa disponibilidade de viajar e ficar uma semana fora, que não tem que dar aula, aí, a parceria cresce porque a parceria tem que ser complementar. Não adianta você querer fazer uma parceria onde você vai fazer a mesma coisa que eu faço, certo? Olha, a análise de laboratório, só pra... a análise de laboratório, os solos, por exemplo, a análise de laboratório. UFLA faz, UFV faz, então, um não precisa do outro, tá certo? Agora, análise de laboratório que uma universidade faz complementa o trabalho de pesquisa de campo que o pesquisador da Epamig faz. Então, eu só to fazendo um negócio muito simples... pra gente poder entender, certo? Então, as duas coisas se complementam.

6. 'Cê veja só... a Incaper, a Incaper não tem uma... uma universidade, no Espírito Santo, forte o bastante, certo? pra nos apoiar... certo?! Então, ela se apóia na UFV..
7. Aí 'cê fala assim: "Mas, por que que ambos fazem com a Epamig?" Porque aí há compatibilidade, quer dizer, eles não são no mesmo... na mesma competição, porque a compatibilidade, porque a Epamig tem base física pra instalar experimentos... As fazendas. A Epamig tem base física e tem, normalmente, um técnico, que tem o perfil diferente do professor. Quer dizer, ele é um pesquisador, que tá buscando um outro tipo de ascensão, um outro tipo de coisa, que não é do professor.
8. Não, aliás... Chamam, mas num... só pra atender.. atender esse negócio. Num tem essa integração... Tanto é que eles falam, que certas universidades é... é mão-única, né? Num é mão dupla de ida e volta não, sabe? Então, certas universidades participam mais dessa integração e preparam os trabalhos em conjunto. É, a universidade, por exemplo, ela num tem estrutura física em... em outras regiões que a Epamig tem fazendas. Então, ela utiliza... utiliza, por exemplo, desenvolve um trabalho que é feito em Viçosa, desenvolve lá em... Patrocínio, por exemplo. Isso é... isso é feito, né?
9. Então, essa parte eu acho extremamente boa, na nossa área de biotecnologia, né? Então, fazer biotecnologia sozinha é muito complicado, é muito caro. Então, o que a gente tem tentado fazer? A gente junta, três, quatro grupos, 'cê faz uma parte, 'cê faz outra, 'cê faz outra, e a gente junta pra poder chegar no final. Então eu acho que, nesse ponto, é extremamente interessante. Outra coisa que eu acho interessante, por exemplo, é, eu sou geneticista, eu tenho capacidade pra trabalhar em genética, mas eu não entendo de fitopatologia, e a genética sozinha não vai. Então, eu junto com as pessoas de fitopatologia pra resolver os problemas de fitopatologia, pra gente conseguir chegar no final. Senão, a pessoa teria que entender de várias áreas pra poder chegar num... E, hoje, com esse negócio de especialização, a gente tá ficando tão especialista que a gente consegue entender de uma única área, mas não entender da área dos outros, né? Ou entender muito pouco, não tanto pra conseguir desenvolver alguma coisa. Então, eu acho que, nesse ponto, é extremamente importante, Acho que o Consórcio faz muito isso com a gente, a gente... Quando a gente vai submeter um projeto, sozinha, 'cê num pode nem submeter. 'Cê tem que buscar parcerias. Então, o projeto... se o seu projeto é biotecnologia, com fis... com fisiologia, 'cê tem que por fisiologista, um fitopatologista, um melhorista e um geneticista pra trabalhar.

### **Lógica da proximidade física**

1. Eu tenho uma série de estagiários que me procuram. Eu num posso atender. Porque eu num dou conta. E chegam aqui pra mim, eu falo assim "Vai ali na Epamig, fala com a Waldene e com o Paulo". Aí tá. Aí eles vão lá, pra vê o que vão fazer..."Ah, vai fazer lá no laboratório da A01." Entendeu? E aí a gente começa a trocar idéias e fazer juntos, e eu acredito que a mesma coisa aconteça na UFLA.
2. A UFLA e a Epamig se dão lá porque uma tá dentro da outra. A Epamig fisicamente tá dentro da UFLA. Então... Mesma situação daqui. UFV e Epamig. O colega aqui em

- cima é casado com uma pesquisadora de lá. Os dois trabalham com café. A união tá feita. Então, é isso aí que aparece. E acho que existe o problema geográfico.
3. Agora, eu acho que a diferença, a distância física, se fosse menor, o núcleo de pós-colheita daqui se associaria ao núcleo de pós-colheita de lá. O núcleo de colheita aqui, eu acho que é mais fácil você pegar os temas semelhantes e haver relacionamento, do que você pegar, por exemplo, uma área, sei lá, de colheita e pós-colheita, que relacionando lá, sei lá, com uma entomologia, alguma coisa assim.
  4. A maioria... a grande maioria, dos nossos colegas aqui da... do Incaper, é... são formados em Viçosa. Ou graduação, ou mestrado ou doutorado. Ou... ou os três, como o caso aqui do meu chefe aqui, né? Fez graduação, mestrado e doutorado em Viçosa, né? Então, isso... a proximidade física, daqui a Viçosa eu vou com três horas; daqui a Lavras, eu gasto... oito horas pra ir lá. Quer dizer, acaba você se relacionando mais... os problemas nossos aqui, de café, são problemas da Zona da Mata de Minas. Então, são muito semelhantes aos da Zona da Mata, não são semelhantes aos do Sul de Minas.
  5. Pois é... mas 'cê vê uma coisa aqui muito particular. A UFLA... a Epamig tem um escritório dentro da UFLA... tem um pesquisador dentro da UFLA. Então, o diálogo com eles ali é cotidiano, da mesma forma que tem aqui dentro da UFV, tá certo?! Então, esse entendimento pela (?)... não sei que mais... isso é fundamental...
  6. Tá vendo... aqui, ó... muita gente... a proximidade física... a proximidade física... muita gente lá do IAC foi formada aqui na USP... (?) como é que chama? Então, só a proximidade física... Essa ligação grande entre UFLA e Epamig... proximidade física. Tá lá... tá conversando... tá batendo papo... tá chamando não sei que lá mais... etc. e tal... facilita demais sô... facilita demais.
  7. Agora, então, isso foi questão do IAC. Foi até da universidade aqui do Tônico com a Epamig aqui da universidade, lá de Lavras com o pessoal da Epamig... Então, quer dizer, existe ali a possibilidade física, existe a simpatia, não é... no bom sentido. Ninguém trabalha com quem... com antipático mesmo... não é verdade?! Aí, então, consegue formar isso, como o pesquisador da Embrapa tá lotado, não é... junto com a equipe da UFV, do IAC, etc. e tal... Eu tenho que trabalhar em conjunto mesmo, senão...
  8. Ficar fisicamente juntos, acho que não é necessário não. Você pode trabalhar em conjunto com pessoas de outros estados, trabalhar, fazer projetos de interesse mútuo, trabalhar num projeto só de interesse mútuo. Distante, não tem problema não.
  9. Então, às vezes, a gente acaba dando prioridade, não é porque não tem aquele relacionamento. É questão mesmo de custo e de operacionalização. Aqui o resultado sai mais rápido, ele já manda pela internet para mim o resultado, eu já faço a compra dos adubos. Então, assim, facilita mais... a gente trabalhar. Quando fala assim: "tem que fazer uma licitação", a gente já fica assim, nossa! Vai ter que fazer licitação. Se ganhar um pessoal lá de longe, você que vai ter que bancar todo o custo para levar os materiais lá, né? Enquanto que aqui você está do lado da universidade. Então, isso facilita muito que é o mesmo aspecto que eu vejo do pessoal de Lavras com a UFLA.
  10. Mas, se você for pensar, a localização, também, ela ajuda muito... A UFLA, ela tá do lado de Varginha, tá?!
  11. Bom, tudo bem, dois mil e sete só esses três aqui. Quatro, dos meus... sete, de dois mil e seis, eu publiquei com ela, com a Embrapa Café. Agora, é com a Embrapa Café? É com a M\*, que trabalha aqui comigo. Agora, se você for ver a Embrapa Café, lá em Brasília, eu num trabalho com eles.
  12. Por que aqui a UFV tem com a Epamig? Porque tem vários pesquisadores da Epamig aqui dentro da UFV, fisicamente aqui dentro, tá? Mesma coisa a Epamig com a UFLA. Agora, não existe ninguém da UFLA aqui dentro da UFV e nem ninguém da UFV dentro da UFLA.

13. É. Então, se eu tiver que procurar, eu num vou à outra instituição. Eu tenho o Zambolim, que tá aqui do meu lado. Então é natural...
14. E volta aquela questão do recurso. Porque, pra eu ir pra UFLA também, eu preciso arranjar recurso pra ficar lá por um tempo. Aqui não, eu vou ali... ou, então, o Zambolim vem cá, né? Eu vou lá na sala dele, sento lá, vamos conversar. Então, é uma questão de... Se aqui eu resolvo o meu problema, pra quê que eu preciso ir a Lavras? A não ser que a UFLA tenha alguma coisa a mais, e me faça ir lá pra resolver problema.
15. Você tá num centro como a UFLA, onde você tem... Olha o nosso caso, pragas do cafeeiro. Aqui é o departamento de entomologia, então “ocê” fala: todo mundo de entomologia mexe com praga. Tá, mas, lá na Epamig também tem. Tem o Ribeiro, tem o Paulo... tem o Zacarias, que é da Embrapa Café, que tá aqui comissionado, tá trabalhando aqui..., né? Tem um pessoal da Emater pra dar apoio, pelo menos tem pela Fapemig. O meu aluno de doutorado faz coleta com o pessoal da Emater. Então, isso facilita. É a lei natural que você busque essas pessoas, pra interagir nesse tipo de projeto, né? É, agora, num seria simplesmente o fato de tá... no mesmo local, se as pessoas num tivessem competência e qualidade pra trabalhar, porque...
16. Num existe inimizade, num é isso. Num tô falando... pode até existir, mas inimizade existe aqui dentro. Entre os professores aqui, pode ver que tem um que não se dá muito bem com o outro. Isso é normal. Mas, o que eu digo é assim, pegando o caso do professor Paulo Rebe... o doutor Paulo Rebeles, da Epamig. Ele é especialista em ácaros, né?, acarologia. Os ácaros praga aí, do cafeeiro. Lá em Viçosa tem o Angelo Palini, um colega nosso aí, que também é da área de acarologia. E eu num vejo publicação conjunta Paulo Rebeles mais o Palini, embora se dêem muito bem e tal. Mas, fica..., entendeu? Então, tem a Epamig de lá, tá lá... pode até publicar alguma coisa com o Palini, que tem a esposa dele que trabalha na Epamig. Ela é uma pesquisadora muito boa lá, mas, aí ‘cê vê o cara da Epamig aqui publicando com quem? Com o pessoal daqui, da entomologia daqui, né? ‘Cê num vê essa... essa transposição muito facilmente não.

### **Lógica do ambiente científico**

1. A avaliação numérica tá sendo péssima. A gente tá perdendo qualidade, que o que interessa é volume. Isso aí tá sendo... tá tendo um impacto ruim. Pros nossos estudantes inclusive. Que tão os meninos aprendendo? A dividir um trabalho em dez e não repartir com o colega dele, entendeu? Porque ele vai tentar um mestrado e ele tem que estar na frente. Tá criando jovens, é, imediatistas e individualistas. Imediatista no sentido de que “Eu vou trabalhar com... alface, porque eu faço dez trabalhos num ano. Se eu for trabalhar com... sei lá, jacarandá, vou fazer um na vida. De jeito nenhum! Num consigo mestrado.” Entendeu? São umas coisas que... num sei como a gente vai arrumar não.
2. É. Quando a Embrapa, de vez em quando ‘cê é levado a fazer um trabalho em conjunto meio forçado, porque vem uma determinação superior, fala: “Oh, você, junto ao centro tal, tal, tal e vão trabalhar pra fazer diagnóstico sócio-econômico do... da região nordeste.” Então, ‘cê goste ou num goste do Manuel, ‘cê tem que fazer o diagnóstico sócio-econômico da região nordeste junto com o Manuel. E tem, quer dizer, tá determinado. Na universidade isso num existe, né? Num tem uma determinação do reitor dizendo assim: “Olha, vocês vão trabalhar com... a UFLA, num sei o quê e tal.”
3. É, os interesses, né?... Às vezes, num é interesses ruins, interesses bons, mas tem muitos interesses. Então, é, formatar alguma coisa institucional, vai ser um desafio muito grande, porque, realmente... pesquisador, ‘cê sabe que pesquisador, cada um pensa de um jeito, principalmente de... de instituições públicas, né? (*risos*). Numa Universidade nem se fala, nós somos muito independentes, fazemos questão dessa independência, né? Portanto, temos lutado tão bravamente, num é isso?... O professor, é, ter essa independência intelectual e tudo, por outro lado, dificulta, a gente pensa em unísono,

algum ponto (*risos*), num é? Então, sempre haverá divergências. Num ambiente pequeno como esse, de instituto, de nosso instituto ou de qualquer outra instituição. A gente percebe isso, a gente conversa com colegas de outras instituições, muito menores que a nossa, em termos de núcleo de café... Tem as suas dificuldades de relacionamentos, suas... suas diferenças de pensamento, né?, dentro do grupo. Então... e, às vezes, num vai vingar nenhuma por causa disso. Numa instância maior, é pior. Eu acho que o Consórcio é uma idéia boa, necessária, mas se realmente cumprir o seu objetivo principal, que é dar um direcionamento pra pesquisa de café no Brasil, ela... dificilmente cumprirá totalmente, eu acho.

4. Agora, é muito mais fácil o relacionamento, é, pessoal, de pesquisador pra pesquisador, do que o relacionamento institucional. As instituições... as instituições também têm, certas... certa... vamos dizer, resistência nessa integração...

### **Lógica do imperativo dos editais**

1. Seria importante a gente conseguir interagir mais. Eu vejo isso como importante pro desenvolvimento científico. Mas a gente burla essas normas, até pra facilidade própria. Num sei se é uma questão de sobrevivência no dia-a-dia, entendeu? Mas, a gente burla. A gente busca os parceiros, e cada um desenvolve o seu, pega o mais certinho...
2. “Aqui tem dinheiro! Aqui tem dinheiro!” Todo mundo vai e..., quer dizer, às vezes, o cara nem trabalha com café, ele passa a trabalhar, porque tem dinheiro. Fez o projeto, ganhou lá, cinquenta por cento, sessenta por cento do que fez, num tem mais comprometimento com o café. Isso é um dos graves problemas do Consórcio hoje. Porque o edital é universal, ele abre pra todo mundo, mas, entra quem quiser. E o projeto, se ele é bom, é contratado. Só que, depois, aquela pessoa num tem mais comprometimento com o café, comprometimento com a cultura. E nós outros que tamos aí..., igual casamento fala, né?, na alegria, na doença, na tristeza, né? Estamos aí mantendo o projeto café nas nossas áreas, tendo ou num tendo verba. Porque é nosso trabalho, é o café. Isso é um dos graves problemas que o Consórcio tem.
3. A gente trabalha com café já, desde muito antes do Consórcio, né? E a gente era muito mais isolado, trabalhava muito mais dentro de casa, batendo cabeça, é, com dificuldades de arranjar recursos, porque, na época, nos tínhamos... a nossa fonte financeira exclusiva, praticamente eram os recursos da própria instituição, ou recursos da Embrapa, dos programas nacionais, né? Então, você competia, é, muitas vezes, com organizações já assim, que tinham... um status, é, estabelecido, que era difícil, assim, a gente, como pesquisador, é... de uma instituição pequena, de um estado pequeno. Então..., pra concorrer ali, tinha... havia uma certa dificuldade, né? E o fato da gente trabalhar muito isolado, porque efetivamente não havia muita necessidade. Hoje não. Trouxe a necessidade de que eu me articule com colegas de outras instituições porque o meu projeto, pra ser bem recebido, ele tem que cumprir a exigência da multiinstitucionalidade, da... da... se tratar de um projeto que explore bem tudo que você consegue. Porque, muitas vezes, quando você trabalha só pra você, você..., por sua impossibilidade, dados acabam sendo desperdiçados. Você tem os dados, mas num tem quem tome esses dados e faça proveito deles. Então, é preciso que as... as equipes, é, sejam realmente equipes bem formadas, formatadas em função da... do que tá sendo colocado no campo pra tirar maior proveito dele...
4. Esse primeiro edital, ele teve uma série de problemas... Ainda não era o ideal... A gente viu que instituições próximas que já trabalhavam juntas... grupos que já trabalhavam juntos... Por exemplo, você conhece o caso de Lavras, por exemplo, a Epamig tem um centro de pesquisa dentro da universidade de Lavras. Então, juntava a Epamig, em Lavras, considerava duas instituições, mas não é!

5. Hoje, a gente faz uma coisa fragmentada, junta por conveniência, né? Porque, é... a gente... se... é... a gente convive aí, todo mundo conhece todo mundo, num sei o quê lá, num sei o quê lá, e esse próprio edital da Embrapa, que estimula esse tipo de parceria, estimula esse tipo de parceria. Mas eu num acho... acho que a gente, assim, dribla essa... a responsabilidade pra gente... pra cada um de nós, montar um grupo numa área assim, assim, assado... Eu monto.
6. Essa... essa é uma das coisas que eu convers... que eu falei pra você que, fica a cargo da gente mesmo formar essas parcerias que, na verdade, funcionam num projeto que a gente estabelece, mas, na prática, não.

### **Lógica do mundo pequeno**

1. Eu vou te dar um projeto já pronto, você vai enviar para a Fapemig. Se você achar que o meu nome resolve alguma coisa, você põe o meu nome aí como coordenador e você já tem o relatório já 90%. A única coisa que você vai colocar aí... Naquela época era assim: (cita um nome) pegou vários fungos que ocorria no solo e viu que alguns fungos produziam uma substância muito tóxica a nematóides. E a substância precisava ser purificada e identificada. Eu falei assim, todo o trabalho de identificação do fungo, isolamento, crescimento, teste com nematóides, tudo, tudo pronto! Então, você vai colocar isso no projeto e vai colocar mais uma página, vai ser feita a purificação e tal, e tal, e tal e chegar à natureza da molécula. Você vai fazer isso e 60 mil... você vai pedir 60 mil. Você vai ficar com o dinheiro todo pra você.
2. O que a gente faz (?) é seguinte: quem... quando algum colega precisa de alguma coisa, eu sei quem que ele tem que procurar lá em Brasília. “Ah, é problema de bolsa? É o fulano. É problema disso? É o beltrano. Ah, vamos ligar pra cicrano.” Aí a gente fica meio nessa... intermediação, intermediando... A gente tem essa informação, né? E a gente tenta ajudar, mas definir, decidir alguma coisa, eles sabem que a gente num faz nada não...
3. Você não pode... A primeira coisa, quando você vê um projeto, é você ver... esse projeto quem está apresentando este subprojeto? Ah... é fulano... cicrano... beltrano... Eu tenho a plena confiança que o trabalho deles é importante, independente do título do trabalho que ele esteja desenvolvendo, é de fundamental importância. E eu não posso reprovar um projeto que esse pessoal esteja trabalhando em função de um que tenha um título ou uma programação... Se é um projeto todo elaborado, mas de pessoas que nunca viu café...

### **Lógica histórica**

1. Eu falei, aqui na UFLA, eu tenho essa parceria com M\* e já rendeu muita coisa...
2. Um relacionamento... de baixo. Num é de cima pra baixo, porque de cima pra baixo eles legaliza lá, o reitor com o presidente, e pá-pá-pá, e pá-pá-pá. Mas, esse... esse... esse entrelaçamento só ocorre porque embaixo, a gente já costurou uma parceria.
3. E nós temos também que dizer, nós temos... Quem é que tá ali? Quem tá ali, num é um desconhecido meu. Que mesmo que eu não faça parte do núcleo, eu ajudei a eleger um colega, tá certo, éh, na medida que eu fiz gestão aqui na minha instituição “Olha, tem um camarada lá, que nós precisamos, é importante pra... pro Consórcio, é importante pro estado, é importante pra cultura e pro trabalho, pro conilom ou pra... pra...” Enfim, então é preciso... eu participo ao fazer aqui... fazer campanha pra uma outra da instituição (*riso*) pra que ele seja o indicado. Depois, as indicações são as mais variadas. Naturalmente que recaem sobre pessoas que vêm h mais tempo no processo,. Então,

quando você fala em determinadas áreas, algumas pessoas te vêm pela cabeça, né? Se você fala em ferrugem de café, por exemplo, te vem na cabeça o professor Zambolim, de imediato assim. É uma das pessoas que... né? Quando você fala em melhoramento de café, te vem o Fazioli na cabeça, do IAC, porque... Fazioli trabalha há quarenta anos com melhoramento... Trabalhou junto com o doutor Alcíades que, por sua vez, herdou do doutor Bruno(?) os primeiros trabalhos que foram... Então, existe uma história. Então, quando as pessoas... “Esse camarada, ele tem conhecimento pra poder participar, e pode colocar, honestidade na... no processo decisório”...

4. Então, e isso ainda hoje existe, muita... muitas vezes, o que quebra a aresta, pra que eu tenha uma convivência mais próxima de Viçosa, por exemplo, é exatamente o fato de ter feito doutorado lá, é... é pelo fato, durante esse período, mesmo antes dele, um pouco... especialmente depois, ah... nós, participamos muito de bancas de estudantes que querem fazer trabalho com conilon, com cacau, que querem trabalho no Espírito Santo. Então, nós temos uma relação muito boa, com uma série de professores, é... professores que foram colegas da gente na época do mestrado, na época do doutorado e que hoje... acaba nos facilitando. Porque tudo isso, a relação pessoal acaba quebrando muita aresta, né?
5. A maioria... a grande maioria, dos nossos colegas aqui da... do Incaper, é... são formados em Viçosa. Ou graduação, ou mestrado ou doutorado. Ou... ou os três, como o caso aqui do meu chefe aqui, né? Fez graduação, mestrado e doutorado em Viçosa...
6. A UFV já é bem mais isolada. Eles procuram mais o Incaper. Os pesquisadores estão... o INCAPER tem muitos pesquisadores, todos eles foram formados na UFV.
7. Olha, o Zacarias e a Eveline, por que eles deram certo? Por que que isso funciona? Porque eles já eram de lá. Já eram... O Zacarias foi estagiário do Paulo Rabelles desde menino, entendeu? Entendeu? Foi criado pelo Paulo Rabelles. O Laércio Zambolim chama a Eveline de filha, né...? Então, sabe, tem uma relação pessoal antes mesmo da institucional porque ela está ali há anos, né...? Que funciona. mesmo ela sendo de fora. Porque tem horas que eles lembram que ela é de fora, mas na maior parte do tempo ela é de casa.
8. Por exemplo, se você encontra, deve tá no negócio, uma ligação muito forte entre UFV e UNIUBE. Quer dizer, ela é fortuita. Por que? Porque o cara da UNIUBE, ele tem irrigação. Ele deve ter uns sete, oito projetos, todo ano junta ali... É tudo irrigação. É por que? O Mantovanni foi orientador do... do André, que é o cara que, hoje, é o chefe da irrigação da UNIUBE. Um menino muito inteligente, muito produtivo. O Mantovanni também, um cara extremamente... E os dois trabalhavam muito juntos, né? o Mantovanni incentivou...
9. É um núcleo que tem resultados, que obteve resultados, né?, que são palpáveis, né? Então, talvez por isso, né?, seja um núcleo que tem um pouquinho... um pouco mais de reconhecimento dentro do Consórcio. Mas, ao mesmo tempo, é um núcleo que discute mais. As parcerias, quando a gente vai conversar, por exemplo, eu converso com o Tônico lá da Epamig: “Tônico, a gente quer fazer isso, num sei o quê, tal...” Ele fala assim: “A36, tudo bem, a gente pode trabalhar. Eu já encaminho o material, eu já fiz isso...” Parece que é um núcleo. Eu num sei se é porque eu participo mas, né? Parece que é um grupo que se interage mais do que outros núcleos. É um núcleo também que as pessoas, é, têm uma maior continuidade de pessoas trabalhando dentro do núcleo.
10. Porque tinha, além de, dois bolsistas, dos quais eu era um, tinha um funcionário do IBC aqui dentro, que era o Flávio Enem (?), que hoje tá... Quando o IBC foi extinto, ele voltou pro... pra onde era a sede do IBC, aqui em Campinas, ali no... em frente à lagoa Taquaral e tá no... tá no Ministério da Agricultura, trabalhando lá. Mas ele ficava aqui, no Agrônômico, então, obviamente todo trabalho que ele publicava era parceria IAC/IBC...

11. Ela... era do IBC e os... os... pesquisadores mais velhos, já aposentados, do Agrônômico, os grandes, cabeças, doutor, é, Ângelo Paes de Camargo, tá vivo ainda, noventa e poucos anos, o doutor Coracy (?) de Moraes Franco... Moraes Franco, o doutor Boler (?), o o... Quem mais? Eram, tinham vários... é, Quiter(?). Eram os bam-bam-bam do café... da cafeicu... Todos esses que eu te falei, foram assim, na área... O doutor Ângelo (?) na parte da clima; doutor Coracy, fisiologia vegetal, era o... Deus. O Quiter (?), fitotecnia, adubação. O Glomer (?), adubação... Todos eles eram bam-bam-bam. Aposentava, ficavam todos eles lá no IBC, contratados pelo IBC, trabalhando lá no IBC e publicavam junto com a gente. Então, teve uma fase muito... de muito estreitamento mesmo, que a gente necessitava de dinheiro, tinha um funcionário do IBC aqui, tinham esses caras lá. Então, realmente, esse era... era muito grande. Aqui em Campinas era muito...
12. Romário tá tirando doutorado agora. E tá... a... a... a Maria Amélia manda os estudantes dela quase todo ano pra cá, pra... pra aprender mexer no meu laboratório aqui, pra ela montar lá. Então, esse... esse link ainda existe, da Incaper com a UFV...
13. Então, nessa primeira oportunidade, existia um contato anterior, bastante grande e... e, dentro desse projeto, a gente pode, depois, trabalhar bastante junto, né?... A gente pode trabalhar bastante junto.
14. Naquele projeto nosso, é... num é por acaso, por causa das minhas relações com aqueles pesquisadores, das nossas relações, nós tivemos um projeto que tinha um cara de Campinas, um cara do Paraná, dois na verdade, e um cara de Lavras, trabalhando num projeto.

### **Lógica interna do Consórcio**

1. Então, hoje ainda tem muitas críticas, em termos de definição de prioridades, quem faz e como estão essas prioridades. Não sei se isso aí vai ser resolvido, que esse é um grande problema que sempre vai ter e todo mundo reclama "...ah, nematóides não tem grande prioridade, tem prioridade nove..." a ... Isso é uma situação muito difícil. Pra estabelecer essa prioridade ele tem um comitê, então, os membros desse comitê... se você tiver algumas arestas com eles, eles não vão aceitar o seu projeto. Ou, então, vão diminuir a prioridade. Na realidade, a gente entende que a prioridade, ela precisa ser estabelecida porque você tem que ranquear os projetos e tem algumas áreas que eles querem incentivar, que esse comitê definiu como avanço... que precisa ser feito e o dinheiro é usado como um mecanismo para se alcançar essa política. Então, por exemplo, você quer... eu quero melhorar a qualidade do café. Então, tudo que envolver sabor, uma bebida melhor, vai ter um peso maior e os nematóides ficam lá pra trás, entendeu? Então, esse sistema é que existem muitas críticas e, ultimamente, a gente tem visto que essas prioridades, no que tange à nossa área, que é nematóides, diminuiu bastante. Apesar de que eu não tenho tido problema com recursos, eu tenho trabalhado há muito tempo... Muita gente reclama que eles priorizam outras coisas e não a nossa área, principalmente doenças.
2. O que eu já ouvi pode não ser a realidade. Em outras palavras, pode ser futrica, né?, fofoca. Quando um é eleito, a gente sabe que ele vai puxar a brasa para a sardinha dele. Então, a... uma pessoa que está lá, a instituição dele vai ser priorizada.
3. Eu fui o coordenador a nível nacional, porque esse projeto meu, teve uma reunião aqui, aqui em Lavras, foi em novembro, foi em 2001 e que era um pessoal apresentar projetos que o Funcafe iria financiar. Não tinha ainda esse negócio de on-line, então, o próprio coordenador vinha aqui e, então, nós conversamos com ele, tal e tal, e ele veio aqui. Só que ninguém trouxe projeto e eu só que trouxe projeto. Aí, eu cheguei e falei: "olha, eu acho que precisa ser feito é um levantamento de nematóides do cafeeiro do Sul de

Minas. Os levantamentos já feitos de espécies de nematóides encontrados no café já são muito antigos e nesses últimos anos,... de 10, 20 anos pra cá, não se viu nada e nós precisamos fazer um negócio não é só do Sul de Minas, fazer do Brasil todo. Mas eu não agüento fazer do Brasil todo. Então, eu tô sugerindo para mim o Sul de Minas”. Aí, os outros “ah, A03, não precisamos escrever projetos. Coloca tudo no seu. O seu projeto vira um projeto nosso se você...”. Então, tudo bem... Eu ficaria com o Sul de Minas e a gente muda o título lá, em vez de levantamento de café do Sul de Minas coloca levantamento de nematóides do Brasil, e pronto. Aí entrou Bahia, entrou Paraná, entrou São Paulo, entrou... e eu passei a ser coordenador do projeto, entendeu?

4. “Aqui tem dinheiro! Aqui tem dinheiro!” Todo mundo vai e... Quer dizer, às vezes, o cara nem trabalha com café, ele passa a trabalhar, porque tem dinheiro. Fez o projeto, ganhou lá cinqüenta por cento, sessenta por cento do que pediu, num tem mais comprometimento com o café. Isso é um dos graves problemas do Consórcio hoje. Porque o edital é universal, ele abre pra todo mundo, mas entra quem quiser. E o projeto, se ele é bom, é contratado. Só que, depois, aquela pessoa num tem mais comprometimento com o café, comprometimento com a cultura.
5. É o idealismo. É você ter aquilo como uma... como uma... vamos dizer, uma bíblia, né? Uma coisa assim que ‘cê... num quer largar. Porque o café é uma cultura que, ele tem um... um charme a mais, ele tem uma... uma coisa a mais. Quando ‘cê fala em trabalhar com café, todo mundo gosta de conversar sobre café. ‘Cê conversa horas e mais horas. Ontem mesmo eu tava em Franca, fiz palestra de oito ao meio dia. Eu viajei oitocentos quilômetros pra cá, com dor de coluna, doendo, mas eu fui. Fui em Belo Horizonte e voltei, ontem. Semana que vem tô indo no Sul de Minas, em Cássia, tô indo conversar com outro produtor, sobre café. Então, é idealismo, é porque gosta mesmo da cultura e, entre aspas, nós somos é doido mesmo né? (*risos*) Num é mesmo? A gente que participa duma coisa e quer contribuir porque eu acho que quem tem... quem coordena essas pesquisas, tem que ser uma pessoa, que tem que ter vivência e saber estabelecer prioridades.
6. Esse foi... e tudo de balcão, num foi edital. Acho que aí também reduziu a competição. O quê aconteceu? Foi aí acordada as equipes. Quem que vai trabalhar com quem e quanto que vai receber. Foi o próprio grupo junto com a gerência, com a Embrapa e mais o... a CTP. Que foi um negócio assim o o CDPC definiu assim, vai ser desse modo, fazer o genoma café. Sem saber porquê.
7. Então, essa colaboração é o quê de mais efetivo eu atribuo ao Consórcio. Evidente que o recurso financeiro é imprescindível, né? Mas, a busca desse recurso financeiro acabou trazendo uma aproximação das equipes das diferentes instituições, que... é muito interessante, é muito interessante.
8. Outro grande problema que foi detectado nessa fase de dois mil e quatro... dois mil e seis. Os projetos realmente ficaram nas multiinstitucionais. São projetos que têm o pessoal do Iapar, do IAC... Mas, é como você falou: eles não se misturam. Então, o líder acaba não tendo papel de líder, ta?! De acompanhar os pro... os... as diferentes ações... as diferentes atividades desse projeto dele nas instituições. Então, os relatórios vieram separados, vieram coisas muito... sabe?! Você não consegue juntar isso numa coisa pra falar assim: “olha... a resposta pra esse problema está aqui”. E, ao mesmo tempo, se você não tem uma gestão eficiente, você não consegue se preparar para o próximo edital porque esse grupo não está conversando, na realidade.
9. Eu vou fazer um trabalho sobre broca. Certo? Aí eu falo: “Putá, mas quem que é o especialista em broca?” Aí eu vou lá, mas aquele cara já comprometeu com um cara do Espírito Santo e, na hora de fazer o projeto, tem uma limitação em números, máximo cinco ou seis. Aí, já juntou seis lá. Aí eu fiquei de fora. Então, eu falo: “Ah, agora só arrumando mais uns dois parceiros pra fazer...” Aí faz um outro.

### **Lógica voltada ao sucesso**

1. Pelo fato do Consórcio exigir da gente, a gente procura outras instituições. Isso aí a gente procura mesmo. Mas é muito fácil. Você arranjar duas instituições é a coisa mais fácil que tem. Então é..., mas a gente procura mais porque é mais fácil você, por exemplo, entrar num projeto de peso. Por exemplo, eu trabalho com melhoramento, tem um projeto, tem o Tônico, tem o Fazuoli... e a gente vai fazer um trabalho sobre a resistência à ferrugem. Se esse projeto não for aprovado... é um... Não... é muito difícil acontecer entendeu? Por quê? Algumas pessoas que trabalham e são mais conceituadas nesta área estão aí... Tem a competência. Tem as razões de você fazer o projeto. Então... quem é que vai negar isto? A gente procurou estabelecer parcerias por estas razões também.
2. Porque aí as instituições têm de se agregar. Você tem que elaborar um projeto melhor, você já tem que ser... tem que ser mais profissional na elaboração do projeto. Então, a gente procura uma instituição que também tem histórico no café para a gente estar apresentando um projeto dentro de edital mais forte. Pra concorrer no edital do que eu estaria apresentando no balcão, e o que no balcão poderia eu, A25, estar apresentando um projeto sozinha com uma equipe. Já o edital eu tenho cuidado de estar procurando (cita pessoas) porque nós somos pessoas tradicionais do café, pra gente estar elaborando um projeto grande pra ser e pra concorrer com esses outros projetos, você começa já pensar na parceria e na qualidade do projeto.
3. Ele sempre foi muito claro... Ele fala até hoje, como falou na reunião lá em Campinas... “Eu não entro num projeto só. Vou continuar pulverizando porque, se cortar aqui, eu tenho de cá”.

### **Lógica ótima**

1. Amanhã cedo nós vamos ter uma reunião lá no nosso grupo, que cada um tá com idéia. Então, vai brotar amanhã um ou dois projetos, tenho certeza, dessa união, dessa conversa. Brotou? Agora o esqueleto dele é esse aqui? Então, quem vai participar, quem vai colaborar? Quê que nós precisamos? Então, demora tempo pra encontrar essas pessoas... pra convencê-las, né?

As lógicas tanto explicam a ocorrência de ligações quanto a ausência delas. Assim, quando um pesquisador é fisicamente próximo e amigo de um segundo pesquisador de alta reputação, conseguida de um histórico de projetos bem sucedidos, pertencente a uma entidade tida como parceira (ou, pelo menos, não como competidora por natureza) e que possui competência em disciplina e recursos complementares, maior é a confluência de elementos que induzem a ligação entre o primeiro e o segundo pesquisador a perdurar enquanto permanecer o *status quo* e existir um problema contemplado no Edital a ser tratado mediante emprego das competências e recursos congregados. Mais ainda se os pesquisadores são elementos dos Comitês de Pesquisa dos Núcleos e,

assim, estão em uma posição considerada privilegiada para proteger seus interesses.

Não seriam esperadas ligações entre pesquisadores de entidades tomadas como concorrentes (que possuam as mesmas competências e recursos), ainda mais se esses pesquisadores estiverem distantes fisicamente, forem elementos periféricos da rede e terem entre si apenas contatos eventuais.

No entanto, cabe ressaltar que, ao se analisar os sociogramas de ligações preferenciais, construídos a partir das indicações no item 6 do questionário, revela-se que ainda reside uma propensão em buscar parceiros na mesma entidade e na mesma área de competência, atentando-se contra a propalada transdisciplinaridade, a multiinstitucionalidade e a dependência de recursos.

## **6.2 Evidências obtidas a partir das análises quantitativas**

### **6.2.1 Constituintes do Capital Social e verbas de pesquisa**

Foi testada, inicialmente, a validade dos construtos (CC, CP, CE, CO e CI) e de suas definições operacionais. Esperava-se haver uma correlação positiva entre essas parcelas e o valor amealhado pelo pesquisador em sua atuação no Consórcio. Quanto maior a centralidade de sua organização (CO), quanto maior o prestígio entre seus pares (CP), quanto maior a participação nos diversos órgãos do Consórcio (CC), quanto maior a titulação e a valorização acadêmica (CI) e quanto maior a participação em projetos do Consórcio, maior seria o volume de recursos captados (Verba T) e mais especificamente, desse total, maior o volume de recursos destinados à pesquisa (Verba PD)<sup>174</sup>. Esperava-se também uma correlação positiva entre os capitais: um reforçando o outro. Os resultados estão descritos na Tabela 3.

---

<sup>174</sup> Um pesquisador recebe verbas do Consórcio para pesquisa, para recuperação de laboratórios (PADI), para investimento direto, para transferência de tecnologia e para bolsas. A verba para pesquisa se apresenta como a mais interessante para a análise.

TABELA 3: Correlação entre componentes do Capital Social e verbas.

	CC	CO	CI	CE	CP	VerbaT
CO	r 0,013 p 0,803 N 388					
CI	r -0,004 p 0,938 N 359	,354(**) 0,000 368				
CE	r ,513(**) p 0,000 N 388	,200(**) 0,000 388	0,099 0,061 359			
CP	r ,379(**) p 0,000 N 388	0,086 0,086 397	,103(*) 0,049 368	,464(**) 0,000 388		
VerbaT	r ,437(**) p 0,000 N 388	0,096 0,058 388	0,049 0,353 359	,418(**) 0,000 388	,285(**) 0,000 388	
VerbaPD	r ,414(**) p 0,000 N 388	0,073 0,154 388	0,082 0,122 359	,616(**) 0,000 388	,561(**) 0,000 388	,459(**) 0,000 388

r: coeficiente de Pearson; p: nível de significância bi-caudal; N: número de casos.

\*\* Correlação é significativa ao nível de 0,01(bi-caudal).

\* Correlação é significativa ao nível de 0,05 (bi-caudal).

Fonte: Araújo (2008).

Pelos dados da tabela, comprova-se a validade de CC, CE e CP como melhores indicadores estruturais. Eles correlacionam-se entre si e com a verba amealhada do Consórcio (tanto Verba T quanto Verba PD). A validade tanto de CI quanto de CO pode se contestada; sua definição operacional não é apropriada ou na rede de responsáveis por subprojetos as credenciais organização de origem e titulação & experiência não são motivos de distinção.

Resta saber se diferenças no quantum de CC, CE, CP e Verba PD (e também de CI, CO, bem como outros atributos) podem explicar a forma com que o Consórcio se apresenta para seus pesquisadores.

### **6.2.2 O Consórcio, na visão de seus pesquisadores**

O primeiro retrato traz o resultado da questão que remetia diretamente à visão do pesquisador frente a categorias antagônicas. Considerando-se a percepção majoritária, o Consórcio seria democrático, centralizado, opaco, voltado ao pesquisador, abrangente, favorecido pelo ambiente, com foco prático, alocador ineficiente de recursos, condicionado externamente, político, dotado de impulso inovativo e em ascensão (essa última característica, por maioria de uma opinião). Eventualmente, mais importante que a constituição de uma percepção majoritária, admite-se que os dados acima, em concurso com os demais, parecem indicar a estratificação dos respondentes em duas facções: uma ressabiada, decepcionada e pessimista e outra mais confiante, entusiasmada e otimista.

A ferramenta “Two Step Cluster” permitiu agrupar as respostas da questão 5 em dois grupos: “descrente” e “confiante”. Foram feitas diversas tabulações cruzadas entre os grupos e as “visões” que lhe deram origem, procurando caracterizá-los. Assim, o grupo “confiante” é constituído, predominantemente, por pessoas que acham o Consórcio: democrático, transparente, voltado ao produtor, abrangente, mais favorecido que ameaçado pelo ambiente, com foco prático, alocador eficiente de recursos, definidor de rumos, meritocrático, dotado de impulso inovativo, e em ascensão. Em oposição encontra-se o grupo “descrente”, composto, predominantemente, por pessoas que percebem o Consórcio como oligárquico, opaco, voltado ao pesquisador, dispersivo, mais ameaçado que favorecido pelo ambiente, alocador ineficiente de recursos, condicionado externamente, político, continuísta e em declínio.

Essa discriminação foi submetida ao teste de significância estatística com resultados satisfatórios: teste Phi e Cramer próximos de 0,000.

Da mesma forma, aplicou-se o mesmo procedimento a algumas afirmações, com resultados semelhantes. No caso, os grupos foram

denominados: “favorável” e “desfavorável”, de acordo com o sentido da afirmação e da resposta.

A consistência dos dois grupamentos foi testada por meio de correlação, que foi encontrada estatisticamente significativa, conforme Tabela 4.

TABELA 4 - Correlação entre os clusters Visão e AfirmMod

Correlação			ClusterVisão	ClusterAfirmMod
Kendall's tau_b	ClusterVisão	Coeficiente correlação	1,000	-,450**
		Sig. (bi-caudal)	.	,000
		N	236	231
	ClusterAfirmMod	Coeficiente correlação	-,450**	1,000
	Sig. (bi-caudal)	,000	.	
	N	231	231	
Spearman's rho	ClusterVisão	Coeficiente correlação	1,000	-,450**
		Sig. (bi-caudal)	.	,000
		N	236	231
	ClusterAfirmMod	Coeficiente correlação	-,450**	1,000
	Sig. (bi-caudal)	,000	.	
	N	231	231	

\*\* . Correlação é significativa ao nível de 0,01 (bi-caudal)

Fonte: Araújo (2008).

Adicionalmente, foi computada a frequência com que o pesquisador se manifestou com visão favorável ao Consórcio, descontando aquelas em que se manifestou em contrário (TotalVisão). Da mesma forma, quanto às afirmações (TotalAfirmMod). As correlações correspondentes são apresentadas a seguir, na Tabela 5. Assim é que aqueles pesquisadores que foram encontrados com uma visão descrente sobre o Consórcio reagiram (se manifestaram) de forma preponderantemente contrária a ele em algumas das proposições. De forma oposta, se dá a relação entre os pesquisadores do grupo “confiante”, que se manifestaram de forma favorável ao Consórcio.

TABELA 5 - Correlação entre os clusters TotalVisão e TotalAfirmMod.

Correlação Spearman's rho		TotalVisão	TotalArfMod
ClusterVisão	Coeficiente correlação	0,821(**)	0,570(**)
	Sig. (bi-caudal)	0,000	0,000
	N	236	227
ClusterAfirmMod	Coeficiente correlação	-0,531(**)	-0,827(**)
	Sig. (bi-caudal)	0,000	0,000
	N	231	227

\*\* Correlação é significativa ao nível de 0,01 level (bi-caudal).

Fonte: Araújo (2008).

A análise discriminante aplicada aos dados referentes à visão (questão 5 do questionário) e às afirmações (questão 9 do questionário) identificam os itens mais significativos. Assim é que, para “Visão”, obtém-se uma função com correlação canônica de 0,875, utilizando-se seis das categorias contidas na questão 5 do questionário (a saber: categoria 3 - transparente&opaco; categoria 5 – abrangente&dispersivo; categoria 8 - alocador eficiente de recursos&alocador ineficiente de recursos; categoria 9 - definidor de rumos&condicionado externamente; categoria 10 - meritocrático&político; categoria 11 - impulso inovativo&continuísmo e categoria 12 - em ascensão&em declínio). A função mostra-se capaz de classificar os pesquisadores corretamente em 96,2% dos casos, nos grupos “descrente” e “confiante”, conforme dados da Tabela 6.

TABELA 6 – Resultados da classificação pela análise discriminante, cluster Visão.

**Resultados da classificação<sup>b,c</sup>**

	Cluster	Visão	Grupo predito		Total
			Descrente	Confiante	
Original	Casos	Descrente	93	2	95
		Confiante	7	134	141
	%	Descrente	97,9	2,1	100,0
		Confiante	5,0	95,0	100,0
Calculado <sup>a</sup>	Casos	Descrente	92	3	95
		Confiante	8	133	141
	%	Descrente	96,8	3,2	100,0
		Confiante	5,7	94,3	100,0

a. Validação cruzada é feita somente para aqueles casos em análise. Na validação cruzada cada caso é classificado pela função derivada de todos os casos outros que não o caso em questão.

b. 96,2% dos casos do grupo original classificados corretamente.

c. 95,3% dos casos do grupo "Calculado: Cross-validated" classificados corretamente.

Quanto à “afirmação”, a função obtida tem uma relação canônica de 0,813. Das 26 afirmações contidas na questão 9 do questionário, a função se aproveita de 10 delas:

- 2: Há conflitos na atuação simultânea da Embrapa como coordenadora do Consórcio e proponente de projetos.
- 8: Os artigos apresentados nos simpósios promovidos pelo Consórcio são representativos do andamento da pesquisa de café no Brasil.
- 11: Os recursos do Consórcio são distribuídos de forma adequada entre as entidades associadas.
- 16: De forma geral, os subprojetos constituem um todo (dentro do projeto) articulado e integrado, harmônico e dotado de sinergia.
- 17: A Embrapa faz uma gestão tecnológica adequada (assegura o máximo de extração de valor para a sociedade) das pesquisas financiadas pelo Consórcio.
- 18: É apropriada a exigência de que um projeto a ser financiado pelo Consórcio seja constituído por duas a seis entidades diferentes.
- 20: O Consórcio vem tendo sucesso em evitar uma sobreposição de pesquisas frente à necessidade de maximizar os resultados dos recursos empregados.
- 22: É adequado que o Consórcio funcione como instituição auxiliar da Embrapa na prestação de serviços de pesquisa aprovados pelo CDPC.
- 23: São realizadas pesquisas em rede, meramente para se conformar à exigência do Consórcio.
- 24: O método de seleção dos projetos a serem financiados pelo Consórcio confere isenção técnica à escolha.

A função desenvolvida mostrou-se capaz de classificar corretamente 93,5% dos pesquisadores nos grupos: “favorável” e “contrário”, conforme Tabela 7.

TABELA 7 – Resultados da classificação pela análise discriminante, cluster AfirmMod.

**Resultados da classificação<sup>b,c</sup>**

			Grupo predito		Total
			Favorável	Contrário	
Original	Casos	Favorável	81	3	84
		Contrário	12	135	147
		Casos não agrupados	0	5	5
	%	Favorável	96,4	3,6	100,0
		Contrário	8,2	91,8	100,0
		Casos não agrupados	,0	100,0	100,0
Calculado <sup>a</sup>	Casos	Favorável	79	5	84
		Contrário	13	134	147
	%	Favorável	94,0	6,0	100,0
		Contrário	8,8	91,2	100,0

a. Validação cruzada é feita somente para aqueles casos em análise. Na validação cruzada cada caso é classificado pela função derivada de todos os casos outros que não o caso em questão.

b. 93,5% dos casos do grupo original classificados corretamente

c. 92,2% dos casos do grupo "Calculado: Cross-validated" classificados corretamente.

Correlacionando-se os itens revelados pela análise discriminante dos blocos visão e afirmação, é admissível asseverar, para um nível de significância de 0,01, que aqueles pesquisadores que percebem o Consórcio como transparente (em posição àqueles que o entendem como opaco) tendem a: (1) não ver conflitos na atuação da Embrapa; (2) acreditar que os artigos do simpósio são representativos da pesquisa de café no Brasil; (3) achar que os recursos do Consórcio são distribuídos de forma adequada; (4) apontar que os subprojetos constituem, dentro do projeto, um todo articulado e integrado, harmônico e dotado de sinergia; (5) avaliar que a Embrapa faz uma gestão tecnológica adequada das pesquisas; (6) apoiar a exigência de

multiinstitucionalidade; (7) a julgar que o Consórcio vem tendo sucesso em evitar uma sobreposição de pesquisas e (8) a não achar que são realizadas pesquisas em rede meramente para se conformar à exigência do Consórcio.

Essa posição é semelhante<sup>175</sup> para aqueles que manifestam uma visão do Consórcio como abrangente, alocador eficiente de recursos, definidor de rumos, meritocrático, com impulso inovativo e estando em ascensão (em oposição àqueles que comungam a visão do Consórcio como dispersivo, alocador ineficiente, condicionado externamente, político, continuísta e em declínio).

Essas afirmações e aqueles pares dicotômicos tiveram o poder de dividir os pesquisadores aproximadamente ao meio, conforme se observa na Tabela 8.

TABELA 8 - Tabulação cruzada Cluster Visão e Cluster AfirmMod.

**Tabulação cruzada ClusterVisão \* ClusterAfirmMod**

			ClusterAfirmMod		Total
			Fav oráv el	Contrário	
Cluster Visão	Descrente	Pesquisadores	9	83	92
		Esperado	33,5	58,5	92,0
		% dentro ClusterVisão	9,8%	90,2%	100,0%
		% dentro ClusterAfirmMod	10,7%	56,5%	39,8%
		% do Total	3,9%	35,9%	39,8%
	Confiante	Pesquisadores	75	64	139
		Esperado	50,5	88,5	139,0
		% dentro ClusterVisão	54,0%	46,0%	100,0%
		% dentro ClusterAfirmMod	89,3%	43,5%	60,2%
		% do Total	32,5%	27,7%	60,2%
Total	Pesquisadores	84	147	231	
	Esperado	84,0	147,0	231,0	
	% dentro ClusterVisão	36,4%	63,6%	100,0%	
	% dentro ClusterAfirmMod	100,0%	100,0%	100,0%	
	% do Total	36,4%	63,6%	100,0%	

A partir dos dados dessa Tabela é possível afirmar que pesquisadores do grupo “descrente” tendem a serem enquadrados no grupo “contrário”, enquanto

<sup>175</sup> Semelhante, mas não idêntica - pois existem alguns pares não correlacionados (como entre a visão 8 e a afirmação 8 e 18, por exemplo). Para maiores detalhes, ver Apêndice F.

os pesquisadores do grupo “confiante” estão mais distribuídos entre os dois grupos: “favorável” e “contrário”, com maior tendência para o grupo “favorável”. O grupo “favorável” é composto, majoritariamente, por elementos do grupo “confiante”, quando no grupo “contrário” predominam os pesquisadores do grupo “descrente”. Isso para um nível de significância Phi e Cramer’s de 0,000.

### **6.2.3 Condicionantes da “visão” dos pesquisadores**

Foram conduzidos diversos testes, procurando correlacionar certos atributos dos pesquisadores com a visão e com a reação desses pesquisadores às afirmações. Foram tomados como atributos: sexo, dedicação ao café, titulação (por meio do CI), entidade (por meio do CO), prestígio (por meio de CP e de outros indicadores, como centralidade – “closeness” e “betweenness” e grau de redundância, “constraint”, obtidos do sociograma de ligações preferenciais), além de CE, Verba T e Verba PD. As variáveis dependentes foram: ClusterVisão, ClusterAfirmMod, TotalVisão e TotalAfirmMod.

Alguns dos resultados estão demonstrados na Tabela 9. Para o interesse da pesquisa, o ponto que merece maior destaque é a não comprovação de uma hipotética relação entre o CC, CO, CI, CE, CP, Verba T, Verba PD e a sua “visão” e a sua reação às afirmativas relativas ao Consórcio. Pessoas com nível superior de Capital Social (as mesmas que se apropriaram de valores elevados de verba para pesquisa) foram encontradas de forma distribuída, a dizer, próximo aos valores esperados, entre os grupos confiantes e descrentes e entre os grupos favorável e desfavorável.

TABELA 9 - Correlação entre indicadores, TotalVisão e TotalAfirmMod.

		CC	CO	CI	CE	CP	CS	Verba T	Verba RD	In Degree	Closetness	Betweenness	Constraint
TotalVisão	r	0,066	-0,020	-0,072	0,011	-0,038	-0,007	0,015	0,071	-0,129(*)	-0,163(*)	-0,143(*)	-0,045
	p	0,312	0,765	0,269	0,870	0,563	0,912	0,823	0,280	0,048	0,012	0,028	0,491
	N	233	236	236	233	236	233	233	233	236	236	236	236
TotalAfirmMod	r	0,175(**)	-0,005	-0,132(*)	-0,013	-0,027	-0,003	0,103	0,025	-0,063	-0,089	-0,093	-0,061
	p	0,009	0,936	0,047	0,847	0,687	0,959	0,125	0,708	0,346	0,183	0,164	0,359
	N	224	227	227	224	227	224	224	224	227	227	227	227

\*\* Correlação é significativa ao nível de 0,01 (bi-caudal).

r: coeficiente de Pearson; p: nível de significância e N: número de casos

\* Correlação é significativa ao nível de 0,05 (bi-caudal).

Fonte: Araújo (2008).

Cabe observar que, aceitando nível de significância de até 0,05:

- foi encontrada correlação entre indicadores de centralidade (*Indegree*, *Betweenness* e *Closetness*) do sociograma de ligações preferenciais e visão dos pesquisadores: pesquisadores mais centrais têm uma pequena tendência (*r* baixo) de enxergar mais características negativas do Consórcio (baixo TotalVisão);
- foi encontrada correlação entre CC e CI frente a TotalAfirmMod: pessoas com menor nível de CI (titulação e bolsa de produtividade) e pessoas com maior CC (participação nos órgãos do Consórcio) tenderam a se manifestar de forma mais favorável ao Consórcio frente às afirmativas oferecidas. Mas, mesmo combinando os CC e os CI (da forma CC-CI), o poder explicativo dos indicadores, medido pelo  $r^2$  ajustado continua baixo, em torno de 0,05.

Portanto, em todo o leque de variáveis consideradas, não foi encontrada aquela que determina ou condiciona a visão dos pesquisadores. Pesquisadores com características estruturais equivalentes (quantum de capitais) e atributos semelhantes têm diferentes percepções sobre aspectos relevantes do Consórcio, inclusive sobre os mecanismos que permitem a apropriação de recursos do

arranjo. De outra forma, não há como, a partir de características estruturais e outros atributos dos agentes, conhecer a visão que esses agentes têm da rede. O questionário e as entrevistas suportam mutuamente essa indicação.

Contudo, mesmo acolhendo essas indicações, há de se admitir também regularidades e padrões observados pelos agentes em sua interação. Esses padrões são o motivo da próxima seção.

### **6.3 Padrões e regularidades presentes no arranjo**

A estrutura da rede é produto de um componente burocrático e de um componente institucional. Enquanto o componente burocrático já mereceu uma descrição nos tópicos precedentes, volta-se agora para o componente institucional, representado pelos padrões e regularidades, passíveis de serem relevados pelos mesmos instrumentos que trouxeram as peculiaridades, pormenorizadas e valorizadas no mosaico de imagens do Consórcio.

Pretende-se agora inventariar as regularidades, mesmo aquelas não absolutas, mas atuantes sobre uma parte preponderante dos pesquisadores de café. Os padrões são decorrentes tanto do ambiente maior – da pesquisa científica<sup>176</sup> – quanto gerados dentro do próprio arranjo. Independentes de sua gênese, são importantes na medida em que simplificam as transações, facilitam a comunicação, suprem parâmetros de pertencimento, atuam como convenções, favorecem ou inibem as ligações e assumem características ideológicas. As regularidades encontradas significativas são:

1. destacada das demais está a *forma de fazer ciência*. A maioria dos pesquisadores, circunscritos às ciências naturais, está condicionada pelos princípios e métodos caros ao funcionalismo: objetividade,

---

<sup>176</sup> Vicent-Lancrin (2006) avalia os padrões de comportamento das pesquisas acadêmicas e cita alguns dos mais aceitos, como: “publicar ou morrer”, seguido da estratégia de dividir uma pesquisa em tantas partes publicáveis quanto possível, em decorrência da implantação de indicadores objetivos de desempenho dos cientistas.

experimentação e racionalidade. Esse sistema de crença não é disputado, pelo contrário, é corroborado pela prática dos pares. O núcleo de sociologia, que poderia atentar contra a ordem vigente, foi tornado inoperante. É interessante observar que o alegado sucesso dessa concepção de ciência frente aos propósitos das pesquisas conduzidas pelo Consórcio é insuficiente ao entendimento da dinâmica das estruturas sociais e dos mecanismos de poder e de dominação constitutivos do Consórcio – freqüentemente tidos como desvios da ordem natural;

2. *conhecimento como bem público*: não se disputa a questão do financiamento público das pesquisas e tampouco a livre circulação de seu produto. Arranjos com empresas (no caso, de herbicidas, de defensivos, de adubos e de máquinas e implementos agrícolas) são suspeitos de não cientificidade e rebaixados à categoria de experimentação. Valorização da difusão e transferência de tecnologia (encontros com os produtores), levando o cientista à “usurpar” o papel dos extensionistas, escusando-se sob o mote de fazer prospecção da demanda. Contenda apenas quanto à apropriação da imagem<sup>177</sup> de responsável pela pesquisa;
3. *conhecimento como bem supremo*: o “eu” cientista abnegado, capaz de devotar horas sem fim à produção do conhecimento – mesmo a custo da saúde física e do distanciamento de bens materiais – sobre a bancada de ensaios, nos meandros da burocracia, nas viagens desgastantes, no sem fim de relatórios e demandas várias;

---

<sup>177</sup> Alguns entrevistados questionam o marketing da Embrapa que imputa a ela resultados obtidos por outras consorciadas.

4. *cientista como ser racional*: declaração reiterada de motivação puramente racional para escolhas e ações, desprovidas de caráter afetivo;
5. *cientista como arrecadador de recursos*: as entidades de pesquisas (universidades, institutos e mesmo a Embrapa) não asseguram os fundos para custeio das pesquisas, que devem ser buscados junto aos organismos de fomento. Como consequência, há valorização da habilidade de construir alianças e conceber projetos “competitivos” e alinhados com os editais e políticas das agências financiadoras. Mesmo porque os projetos, além de custeio, embutem itens de capital fixo, como equipamentos e obras, que ampliam as oportunidades de novos projetos;
6. *cientista como gestor de recursos*: a continuidade das pesquisas exige um contínuo re-suprimento de recursos incompatível com o fluxo irregular das disponibilidades. Valorização da flexibilidade para transferir recursos à medida que se disponha de múltiplos projetos em andamento;
7. *cientista como unidade nas ligações*: as entidades, que congregam os cientistas, independentemente de ser universidade, instituto ou empresa, não exercem papel constitutivo nas ligações; as parcerias envolvem pesquisadores, são criadas e sustidas nessa esfera<sup>178</sup>. As entidades exercem, quando muito, caráter inibidor das relações (caso entre a UFLA e a UFV, não apenas em café, mas em todo o âmbito das ciências agrárias);
8. *apropriação discursiva de valores*: democracia, meritocracia, transparência, produtividade e, em menor escala, transdisciplinaridade e

multiinstitucionalidade, estão presentes nos discursos dos pesquisadores, mesmo quando defendem posições como reserva de recursos para as entidades tradicionais;

9. *demonização de comportamento identificado como político*: a defesa de interesses de classe ou individual é tida como uma ruptura nefasta da ordem meritocrática, um elemento intruso e extemporâneo. Como corolário, condenação do CDPC e dos oligopólios, tanto a montante (empresas de fertilizantes, de defensivos) quanto a jusante (indústria e exportadores);
10. *idealização do Consórcio*: ponto de partida discursivo, “Consórcio foi uma boa idéia...”, confrontado com a realidade. Na idealidade, haveria um contínuo fluxo de recurso suficiente a viabilizar aquelas pesquisas meritorias capazes de atender aos reclamos legítimos dos elos mais necessitados (pequenos cafeicultores) da cadeia do café;
11. *intrusão da lógica do mercado*: a equação básica é “equilibrar” a “demanda” “privada” de tecnologia com a “oferta” “pública” de conhecimento, mediante a “livre concorrência” em editais de demanda induzida. O objetivo é atender ao cliente da pesquisa – que é quem paga (via recursos do Funcafé). O método é a resolução de problemas sob uma ótica produtivista: maior eficiência na utilização dos fatores de produção e, em menor escala, de diferenciação (café especial);
12. *reificação de entidades*: o discurso dos pesquisadores é permeado de ocasiões em que eles concedem sentimentos, emoções e ações às entidades, da forma: “a UFV tem ciúmes da UFLA”; “a Embrapa exigiu...”; e “a UFLA e a Epamig se dão lá porque uma tá dentro da outra”. Nesse efeito, as entidades se tornam independentes das pessoas

---

<sup>178</sup> Tal consideração está em consonância com Katz & Martin (1997), para quem, no nível mais básico, são pessoas que entram em colaboração, não entidades: “cooperação direta entre dois ou

que realmente sentiram e agiram. É um recurso economizador, mas que acaba comunicando uma imagem totalizante (como se todos os pesquisadores da UFV tivessem ciúmes da UFLA) e se presta a aliviar a carga sobre os agentes reais a quem deveriam ser imputados os sentimentos e ações.;

13. *eterna vigilância*: os pesquisadores se demonstraram competentes em discursar sobre a própria rede, sobre os recursos (bolsa, financiamento, prestígio), sobre as posições e seus ocupantes (quem é quem na rede) e sobre o comportamento estratégico dos pares, dentro da rede. Tal grau de circulação de informação, mesmo facilitada pela coesão da rede, exige diligenciamento, não seria gratuito e é útil na seleção de parceiros e em outras ações concebidas com o propósito de defender ou expandir as chances de sucesso dos atos desses pesquisadores (mormente, voltadas para financiamento e status – esse último não reconhecido).

Os elementos dos grupos “confiante” e “descrente” demonstraram, nas entrevistas, graus indistintos de subserviência a esses treze basilares. Assim como também demonstraram níveis semelhantes de monitoração (1) das ações empreendidas pelos parceiros-competidores; (2) dos recursos circulantes e apropriados na rede e (3) das interferências externas atuantes sobre o arranjo. As informações circulam nessa rede coesa e densa, com poucas oportunidades de intermediação (tanto que o grau de redundância não se prestou como melhor indicador de prestígio na rede, preterido para o Authority Weight). A circulação de informação é facilitada pela extensão da rede. Em contrário, a apregoada extensão da rede defendida pelo grupo gestor, de 1.500 pesquisadores e 45 entidades consorciadas, tem um eixo central composto de oito entidades e poucas dezenas de pesquisadores (algo próximo a 80). Essa afirmação é corroborada pela rede de co-autoria, pela rede de prestígio e pela distribuição de

---

mais pesquisadores é a unidade fundamental de colaboração”.

recursos do Consórcio. Dentro desse eixo, as ações têm alta visibilidade, mesmo quando há interesse do Consórcio<sup>179</sup> em limitar a sua exposição. Tal eixo tem um grau elevado de estabilidade (aferido pela correspondência entre os indicadores estruturais da rede de co-autorias, nos últimos oito anos), o que favorece a reprodução de um conjunto de “lógicas” nas ligações:

- lógica da homofilia: os pesquisadores centrais preferem pesquisadores também centrais;
- lógica do mundo pequeno: os pesquisadores periféricos preferem os pesquisadores centrais, mas são menos avessos a parcerias com outros também da periferia;
- lógica da proximidade física: apesar de desmerecida em discursos, estar próximo é parte da explicação para arranjos, como UFLA-Epamig-Embrapa Café, UFV-Epamig-Embrapa Café;
- lógica histórica: parcerias passadas bem sucedidas são continuamente reproduzidas. Comportamentos oportunistas (reais ou percebidos) no passado inibem as ligações futuras;
- lógica afetiva: há situações em que pessoas externas identificam parcerias de “pai-filha”, de “padrinho-afilhado”. Na rede, há casais, irmãos e, mesmo, famílias. Há também não-ligações justificadas por sentimentos como desprezo, inveja e antipatia;
- lógica da dependência de recursos: como exemplificado na relação entre professores das universidades (UFLA e UFV) e a Epamig. Os professores se aproximariam dos pesquisadores para ter acesso a fazendas e ao trabalho de campo, que não

---

<sup>179</sup> Apesar de, por definição, ser um dado público – não foi fácil conseguir dados sobre o volume de recursos apropriados por cada pesquisador. A justificativa foi “evitar ciúmes” entre os pesquisadores, dada a concentração que esses dados revelam. Os dados somente foram liberados depois de se assegurar que não seriam divulgados.

estariam muito propensos a fazer. A mesma lógica explicaria o afastamento entre as universidades, que têm os mesmos recursos e, daí, pouca propensão às parcerias;

- lógica voltada ao sucesso: parcerias são criadas na expectativa de que o Capital Social dos membros interfira positivamente no julgamento das propostas;
- lógica do imperativo dos editais: as parcerias são mera ficção, os subprojetos são amontoados em projetos<sup>180</sup> apenas para atender à determinação dos editais de se ter duas a seis entidades intervenientes. Isso é mais presente quanto maior for a urgência de montar os arranjos;
- lógica ótima: dado o problema a ser resolvido, há um esforço em construir parcerias que melhor possam tratar a questão, considerando todos os recursos e capacidades requeridas, visando construir um “projeto articulado e integrado, harmônico e dotado de sinergia”.

Cada parceria pode ser explicada combinando-se graus variáveis desse conjunto de lógicas. A lógica da homofilia, a lógica do mundo pequeno e a lógica do sucesso são, por definição, dependentes da posição dos agentes ou do seu Capital Social na rede. Se elas forem preponderantes, haveria uma relação entre a estratégia das ligações e o Capital Social dos agentes (portanto, das características estruturais da rede). Para testar essa relação, haveria de se investigar as motivações para as ligações em cada projeto submetido ao Consórcio e em cada relação de co-autoria. Provavelmente, se inquiridos diretamente, os pesquisadores se subordinariam à *lógica ótima*: é aquela que melhor corresponde ao discurso suportado pelos treze basilares. Isso é inferido

---

<sup>180</sup> Exemplificação dessa dinâmica: “Olha, estou fazendo isso assim e assim. Você tem alguma coisa aí? Manda para mim que eu ponho no projeto”.

pela reação dos pesquisadores às questões 7 e 12 do questionário, referentes à motivação para as ligações preferenciais e aos resultados obtidos pela ação no Consórcio. Nove em dez pesquisadores indicaram a complementaridade de competências como determinante importante da sua opção. Reputação, proximidade física, amizade e possibilidade de aprovação dos projetos (esse, um a cada dez pesquisadores) são reconhecidos como importantes por uma fração menor de respondentes. Esses mesmos pesquisadores valorizam o acesso a novos conhecimentos e o desenvolvimento da rede de parcerias como os resultados mais importantes advindos da participação no Consórcio. Aumento de reputação só é admitido como importante por um em cada cinco respondentes. No entanto, quanto à reação a algumas afirmativas<sup>181</sup> da questão nove, mostram que os respondentes, mesmo não admitindo como prática pessoal, enxergam a incidência de outras lógicas no conjunto dos projetos.

#### **6.4 Agência na rede de pesquisadores de café**

No fecho da apresentação dos resultados, dentro da trajetória que deu voz aos pesquisadores, eles foram enquadrados estatisticamente, revelando os padrões, as regularidades e as características sociométricas (configuração) das suas ligações. Portanto, deitou as bases estruturais do arranjo de pesquisadores de café no Brasil, pelo menos no âmbito do Consórcio, e volta-se agora para a agência. Não que ela estivesse ausente nas seções precedentes; dentro da dualidade estrutura-agência não haveria como separá-las, uma supõe a outra. Apenas didaticamente, aguardou-se essa ocasião para conceder-lhe o foco.

---

<sup>181</sup> Afirmativas como (4) “É adequado que as instituições com maior reputação em pesquisa do café sejam privilegiadas na distribuição de recursos do Consórcio”; (13) “A melhor forma de se conseguir a aprovação de um projeto dentro do Consórcio é se unir a entidades e a pesquisadores de alta reputação”; (16) “De forma geral, os subprojetos constituem um todo (dentro do projeto) articulado e integrado, harmônico e dotado de sinergia”; (18) “É apropriada a exigência que um projeto a ser financiado pelo Consórcio seja constituído por duas a seis entidades diferentes” e (23) “São realizadas pesquisas em rede meramente para se conformar à exigência do Consórcio”.

O Modelo Perceptivo serve de guia para processar essa tarefa, como de resto o fez em todas as fases da coleta e análise de dados, que o tiveram como instrumento direcionador.

Tendo demonstrado a variabilidade das percepções dos pesquisadores – engrenagem chave do Modelo –, colocam-se agora em evidência dois processos: a capitalização e a captação de recursos envolvidos na configuração da rede. No processo de capitalização, o pesquisador aloca seus recursos; no processo de captação, ele auferir os benefícios dos investimentos feitos na capitalização. Como são centenas de pesquisadores exercitando esses processos, há interferência mútua, que se espera *sinérgica*. Pela teoria da escolha racional, a reprodução do processo irá ocorrer na medida em que os benefícios recebidos sejam **percebidos** como superiores a outros benefícios potenciais advindos de uma aplicação alternativa dos recursos dos agentes.

Pela perspectiva cultural, os modelos mentais e cognitivos facilitados pelas instituições atuantes cumpririam um papel ao afetar a escala de preferência com que os pesquisadores comparam os benefícios recebidos e os benefícios potenciais alternativos. Assim, o pesquisador tem o poder de agir diferente, de recusar ou endossar o sistema e, se porventura escolher participar, em que medida ou intensidade fazê-lo. E isso depende do pesquisador e de seu grau de liberdade de escolha.

Tome-se um pesquisador da UFLA ou da UFV. Ele não tem nenhum compromisso organizacional em persistir com o café, pois goza da faculdade de escolher, a qualquer momento, outra área de atuação – mas, mesmo ele pode ter construído habilidades e capacidades (ativos) específicas para a cultura, que não seriam utilizados de forma plena em trabalhos alternativos. Uma dessas capacidades é a própria rede de ligações. Portanto, dependeria da importância **percebida** e da possibilidade de aproveitar tais recursos em outros campos. Ou mais, tais professores podem se ver pressionados a participar para assegurar a

manutenção de um prestígio tão penosamente conseguido. Não se deveria ainda ignorar o papel da inércia ou da continuidade: uma pesquisa se liga a outra, que se liga a uma terceira... Ou mesmo de apelos por parte dos colegas, por solidariedade. O pesquisador pode ser visto como autônomo, mas não descontextualizado.

Uma maior compreensão do quadro requer identificar os investimentos realizados e os benefícios percebidos.

Na capitalização, o pesquisador investe seu tempo (seu e de sua equipe) e, mesmo, sua saúde, seu crédito junto aos colegas, os equipamentos e os materiais de sua organização e uma carga de emoção, enquanto defende, espera resultado de suas posições e propostas e participa do Consórcio. Tem plena consciência do investimento, como ilustrado por algumas unidades de significação retiradas das entrevistas:

1. Na verdade é assim, na época de... de recompor esses comitês, esses núcleos, foi reunido todo o pessoal que trabalha com café, né? Foi feito uma reunião com o reitor, e... acaba que a gente tem uma certa consciência do grupo, que o Consórcio é importante pra universidade como um todo, né? E alguém tem que representar a nossa universidade, vamos dizer assim. Então, acaba que a gente é indicado, e não pode dizer não (*riso*). ‘Cê... fica constrangido e, ao mesmo tempo, ‘cê fala: “Não, a gente precisa...”, né? É uma... uma fonte de recursos pra nós também, pro nosso trabalho, pro nosso crescimento. Então, acaba participando por causa disso.
2. E assim é... do lado do pesquisador, é uma... é um esforço a gente analisar, priorizar, e a gente faz isso, né?, com... com base técnica. Então, é um pouco desgastante ...
3. Às vezes investiu um tempo enorme, né? Trabalhei em cima disso. Depois alguém vai mudar e fazer do jeito que quiser, então, faz do jeito que quiser desde o começo e...
4. Foi um esforço pra chegar até aqui. Ainda que passe por períodos de crise, vamos dizer assim, eu acho que tem de ser feito um esforço pra manter. E foi bom. Ele permitiu um avanço. Então... agora tá mais estruturado... Começou uma estrutura muito precária, mas, agora que tá mais estruturado, acho que... batalhar pra manter.
5. Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais é uma parceria que, na nossa área, é indispensável. Então, a gente preza que eles continuem. Nós custamos muito a captar o interesse deles e, infelizmente, eles estão muito desestimulados, por conta de todos esses desmandos que aconteceram de cortar projeto. O projeto deles num foi contratado, eles decepcionaram muito com a situação. Então, assim, você faz um esforço de conseguir esse pessoal, que volte pra... pra... pra esse objetivo. Eles tão lá com milhões de opção de pesquisa pra trabalhar, ‘cê consegue convencer: “Não, vamos fazer uma coisa, que é interessante...” Eles se interessam, dedicam e, depois, são frustrados. Em função desse tipo de desmando, de... de irregularidade.
6. Me indicaram pro CTP e eu to lá fazendo o melhor que eu posso, mas..., doida pra já acabar minha gestão lá dentro e já voltar pra cá, entendeu? É, é... infelizmente você se envolve por necessidade, não por gosto.

7. E você vai naquela... naquela... naquela ânsia, assim, de que... né,? Poxa! 'Cê vai de encontro às prioridades de tudo, faz um projeto dentro do que tá... do que a demanda tá te exigindo...
8. Eu mesmo passei vários, vários fins de semana, olhando relatórios, colocando dentro dos padrões, fazendo aqueles negócios lá, que tinha de fazer. Nunca fui remunerado por isso, fazia com o maior prazer.
9. Na verdade, você se sente co-responsável pelo núcleo. Porque se você escapar, 'cê vai tá colocando outra pessoa. Então, eu acho que todos nós temos que dar contribuição e acaba sendo, na medida que você participa, acaba sendo rico pra você.
10. 'Cê conversa horas e mais horas. Ontem mesmo eu tava em Franca, fiz palestra de oito ao meio dia. Eu viajei oitocentos quilômetros pra cá, com dor de coluna, doendo, mas eu fui. Fui em Belo Horizonte e voltei ontem. Semana que vem tô indo no Sul de Minas, em Cássia. Tô indo conversar com outro produtor sobre café.

Da mesma forma, o pesquisador tem pleno entendimento dos benefícios auferidos com o Consórcio, tanto para ele como para sua organização e para os demais “stakeholders”. Voltando-se para as vantagens próprias, elas incluem, mas não se limitam, aos recursos financeiros amealhados, que lhes possibilitam executar seus projetos de pesquisa e que tem impacto sobre outros benefícios que, sob essa ótica, seriam tidos como derivados. Juntos com as verbas, há a possibilidade de contar com bolsas de pesquisa, muito valorizadas e disputadas. As bolsas permitem ao pesquisador contar com pós-graduandos, que são mão-de-obra qualificada e multiplicadores da ação do cientista. Executando os projetos, aumentam-se as chances de publicação e, com elas, a possibilidade de obtenção de bolsas de produtividade (agora diretamente retidas pelo cientista), em paralelo com o aumento de sua visibilidade. Colaborando com os colegas, consegue acesso a conhecimentos (explícitos e tácitos), equipamentos e recursos, inacessíveis de outra forma. Pode, com isso, se dedicar a uma técnica, especializar-se, torna-se uma estrela privilegiada no seu campo de conhecimento, reforçar a sua visibilidade, ser convidado para novos projetos, em um circuito virtuoso auto-reforçante. Com isso, bem como em atividades externas ao Consórcio, ele constrói um ativo (reputação), que lhe concede status (no sentido de distinção dos elementos de um grupo, refletindo em estratificação na rede) e prestígio (no sentido de reconhecimento entre os pares). Isso lhe proporciona sensação de pertencimento, satisfação e implica em considerações

sobre efeitos positivos em saúde, contrabalançando o desgaste induzido pela dedicação.

1. Eu ampliei o leque de conhecidos e de pessoas que eu sei que trabalham, que, num momento, às vezes, você aciona por um motivo ou outro, faz uma parceria, eu ampliei tremendamente, eu saí do... do mundo da Epamig, da UFLA e hoje eu tenho parceiros do Iapar, lá no Paraná, em São Paulo, no Espírito Santo. Quer dizer, o leque foi ampliado em função, que eu acho, que é desse modelo do Consórcio, e... dos momentos em que ele é, exercitado, que eu acredito que seja principalmente nas... nas ocasiões que o simpósio, ocorre. Nas reuniões dos núcleos.
2. Então... Num sei, eu acho que... quem tem mais cacife político, hoje, no mundo do café é que acaba levando o recurso e... e eu acho que num é assim que tem que funcionar.
3. Bolsas... A grande parte dos projetos que a gente tinha... (?), por que era totalmente pulverizados? Porque a política era... tá?! Cada subprojeto tinha direito a uma bolsa, então, tinha pesquisador que tinha um projeto, mas a maior parte tinham dez, por quê? Porque eu tenho dez bolsas. E o quê que precisa nessas instituições aí de fora...? Mão-de-obra.
4. Porque 'cê tá trabalhando com pessoas, apesar de ela ter interesse em trazer resultados da pesquisa, ela tem interesse exatamente no quê 'cê falou, eu tenho que... me manter. Então, eu preciso manter minha bolsa de CNPq. Então, eu tô querendo publicar. "Mas, eu tenho de publicar, senão, eu... se eu num publicar eu... num vou ser premiado na minha avaliação."
5. .. tanto não, porque, na verdade, o quê que é, você tem condições, como membro de um núcleo, de você conhecer toda a programação do núcleo. Então, isso, na verdade, ele te acrescenta, em termos de conhecimento e informação...
6. Todo mundo sabe. Eu conheço os meus colegas que trabalham sério e que produzem resultados e eu sei que o resultado é dele. O mérito é dele. Meu colega aqui de sala, vizinho de sala, é um exemplo. Ela que... ela que descobriu o café sem cafeína, uma mistura totalmente descafeinado e que... apareceu um monte de pai, aquele negócio... ééé..., eu sei que é ela, o mérito é dela, o mérito é exclusivo dela, sou vizinho de sala dela. Eu sei porque ela falou que ia fazer isso, então... A gente sabe, principalmente quando é vizinho de sala, né? Agora, que é desconfortável pra ela, ouvir muitas vezes, gente... vendo gente pegando carona, dando (*entre risos*) entrevistas... é, né?
7. ... é um relacionamento de pesquisador com pesquisador, então, troca de informações, o quê... as dificuldades que tão encontrando num determinado trabalho. Você, às vezes, conversando com um colega, com um pesquisador de outra instituição, de outro estado, de outra região, o camarada te dá... você num tá conseguindo enxergar uma dificuldade que 'cê tá tendo dentro do desenvolvimento do seu trabalho, o camarada te dá uma luz ali, fala assim: "Não, se 'ocê' fizer isso e tal...", então 'cê começa a trocar informações ali. Pode ser quem for, então, melhora a ... a ...vamos dizer, o desempenho...
8. Daria chance de quê mais também? De angariar mais recurso. Maior volume de recurso também porque 'cê tá estabelecendo parcerias, planos de ações diferentes, entre instituições, você taria tendo condições de ampliar o número de programas e projetos que 'cê possa apresentar, conseqüentemente, o número de planos e ações e daria um volume maior de recursos. Que isso daria uma disponibilidade muito maior ainda, para a instituição, sabe que ela tem um volume de recurso altamente significativo, pra poder desenvolver um bom programa...

Um ponto valorizado é a projeção da organização, o que tem provocado reação à apropriação, percebida como inadequada, feita pela Embrapa, dos resultados do Consórcio:

1. O que... o que... é... num primeiro momento, era muito questionado, era... era, assim, as ações do Consórcio levarem o nome da Embrapa Café. Porque não somos da Embrapa Café. É uma... é uma quantidade muito grande de pesquisadores, que não são da Embrapa, que está trabalhando. Então, isso era muito malvisto porque os pesquisadores dizem: “Não! Eu não sou da Embrapa Café”. “Num vai dizer que isso aqui é ação da Embrapa Café. É ação do Consórcio.” Atualmente, acho que isso já está mais tranqüilo...
2. Num pode ser o seguinte. Primeiro, eu acho errado a Embrapa pegar o dinheiro e repassar só. Pegando os louros da vitória. Os resultados de pesquisa vão pra ela.
3. O único problema que nós prevíamos e estamos vivenciando, é... é... é natural que aconteça, numa rede coordenada por uma instituição, é, ela sendo coordenada pela Embrapa Café, às vezes, a Embrapa Café, apesar de... de não ser ela que executa todas as pesquisas, ela aparece mais do que as outras nos editais... Isso é importante pra ela, a gente entende. Mas, isso, às vezes, incomoda um pouco as instituições consorciadas

Digno de nota é o discurso que se omite em destacar o prestígio como recompensa do esforço empreendido, bem de acordo com o padrão de cientista como ser racional movido por princípios maiores.

De significativo, é que várias das proposições de Giddens (1989), já introduzidas no Tópico 2, são observáveis no âmbito da rede de pesquisadores do café: as evidências indicam que os pesquisadores têm, quando participam das ações e da estrutura do Consórcio, a capacidade de entender o que fazem enquanto fazem. Eles têm justificativas para suas ações e omissões e se provaram aptos, mediante solicitação, a elaborar discursivamente essas razões, inclusive se policiando a respeito delas. Os exemplos e comentários atestam que os pesquisadores controlam e regulam continuamente o fluxo de suas atividades e esperam que os outros façam o mesmo, comportando-se estrategicamente e reagindo a comportamentos **percebidos** como oportunista ou solidário.

Conformando e sendo conformada como campo de atuação desses pesquisadores está a estrutura, consistindo de (1) um conjunto de regras, modelos mentais ou cognitivos e recursos e (2) a própria rede, já explorados nas seções precedentes.

O entendimento da estrutura facilita a compreensão das estratégias de colaboração dos atores. Mas, não a assegura. Pois, senão, como explicar o comportamento de dois pesquisadores, de elevado prestígio nas respectivas organizações e no Consórcio e atuando em um mesmo ambiente organizacional? O primeiro concebe e submete uma série de pequenos projetos, com valores discretos, apostando que o Consórcio, se lhe negar verba para um, cederia nos demais (estratégia do “fatiamento”). O segundo lida com poucos projetos, mas cada um completo em si, apostando que a completeza do projeto aumenta a qualidade e as chances de aprovação (estratégia da sinergia, favorecida inclusive pelos editais). Ambos têm sucesso e somam mais ao seu cabedal de prestígio, reforçando o comportamento, tido como de sucesso. No levantamento, esses pesquisadores estão entre aqueles que mais se apropriaram das verbas do Consórcio. Esse é um exemplo evidente do “poder agir diferente” sob as mesmas regras e recursos, inclusive percebido e destacado por alguns dos entrevistados, demonstrando a visibilidade desses dois agentes.

É admissível aceitar que outros dois pesquisadores, com volume semelhante e elevado de Capital Social, que tenham visão diferente do Consórcio, comportem estrategicamente de forma diferente. Assim, se o primeiro vê o Consórcio como político, sua ação lógica o levaria a ocupar espaços na burocracia do CBP&D/Café, assegurando que as suas propostas recebam um endereçamento apropriado. Aquele que vê o Consórcio como meritocrático buscaria criar o melhor projeto possível. Mas, ao adotar tal caminho, à medida que seus projetos são aceitos, ele ganha mais visibilidade e prestígio, o que o coloca como candidato natural aos mesmos cargos que o primeiro almeja – mesmo resultado premeditado (primeiro pesquisador) ou não premeditado (segundo pesquisador). Assim é que se encontram, nos comitês de pesquisa dos núcleos, tanto um quanto o outro, portadores de visão (percepção) diferenciada sobre o arranjo.

Seria dessa forma que, percebendo de forma diferenciada a estrutura, agindo estrategicamente, o pesquisador combina as diversas lógicas apresentadas na seção precedente, colabora ou rompe com o sistema, recusando-se a reproduzir suas práticas. De uma ou outra forma, modifica a estrutura, o que requer nova rodada de percepção e ação, ainda mais porque não o faz isolado: são dezenas de pessoas agindo concomitantemente, mesmo quando se considera apenas a atuação dos pesquisadores.

## **7 CONCLUSÕES E ANÁLISE CRÍTICA**

Na ultimação da apresentação dos resultados da pesquisa se encontram uma avaliação em retrospecto das suas diversas fases, o cotejamento final entre as suas premissas e os dados obtidos, um confronto com as teorias que fundamentaram o trabalho e a avaliação entre o alcançado e o proposto, junto com uma proposição de eventuais trabalhos futuros. Assim, reservou-se a seção 7.1 para as conclusões, enquanto a seção 7.2 apresenta uma análise crítica da pesquisa.

### **7.1 Conclusões**

A coerência entre as indicações da análise de conteúdo e as da análise multivariada aumenta a possibilidade da veracidade das seguintes asseverações derivadas das evidências já apresentadas e que, em conjunto, revelam a relação agência e estrutura na rede subjacente ao Consórcio:

1. seria incorreto subordinar a percepção dos pesquisadores a condicionantes estruturais, pelo menos àqueles submetidos a exame. Pesquisadores centrais percebem de forma diferente fenômenos

relevantes para a rede. E isso não é determinado por posições de rede ou por alguma assimetria de informação. A rede é coesa – a informação circula. Os pesquisadores se posicionam, confiantes ou descrentes do arranjo, favoráveis ou desfavoráveis, quanto às práticas e à gestão do Consórcio, independentemente de serem pesquisadores centrais ou periféricos dentro da rede;

2. sendo incorreta no âmbito do Consórcio, a subordinação da percepção a condicionantes estruturais em outras redes colaborativas também pode (deve) ser passível de questionamento;
3. a percepção cumpre papel relevante nas estratégias de colaboração, tal como proposto no Modelo Perceptivo, na medida em que se encontrou que a mobilização de recursos dependeria da percepção que os agentes têm de sua posição e localização na rede, dos recursos disponíveis na rede e da própria dinâmica da rede. Também o re-investimento, em termos de tempo, recursos materiais e emoção, dependeria da percepção que os agentes têm das compensações obtidas e a realizar, frente às alternativas disponíveis para alocação dos recursos a serem investidos;
4. as estratégias são servidas pela combinação de diversas lógicas: da homofilia, do mundo pequeno, da proximidade física, histórica, afetiva, da dependência de recursos, lógica voltada ao sucesso, do imperativo dos editais e ótima. Algumas dessas lógicas são atinentes a elementos estruturais; outras, como a lógica afetiva, são de caráter subjetivo. A subjetividade intrínseca dos sentimentos é relevante para a compreensão das ligações e da ausência delas.

Destarte, propõe-se que é razoável rejeitar  $H_0$ . Ainda que submetidas a um mesmo ambiente institucional, entidades com características estruturais equivalentes podem adotar estratégias distintas na mobilização de recursos na rede.

5. As instituições estão presentes na gênese e na reprodução dos diversos padrões e regularidades observadas na rede de pesquisadores do café: a forma de fazer ciência; a aceitação do conhecimento como bem público e como bem supremo; o cientista como ser racional, como arrecadador de recursos, como gestor de recursos e como unidade nas ligações; a apropriação discursiva de valores; a demonização de comportamento identificado como político em detrimento da meritocracia; a idealização do Consórcio; a intrusão da lógica do mercado; a reificação de entidades e a eterna vigilância.
6. Admite-se que esses padrões não são distintos daqueles passíveis de serem observados em redes colaborativas suportadas pelo mesmo paradigma positivista de fazer ciência (ciência normal). Afinal, as mesmas instituições que configuram o macroambiente da ciência no Brasil respondem por parte (não quantificável, no estágio atual da pesquisa) dos padrões e regularidades reproduzidos pelos pesquisadores de café. No entanto, deve ser motivo de cautela a extensão para redes em campos como da sociologia e da filosofia, onde há maior oposição ao modelo de ciência normal. Pelo menos nessas duas áreas compreender-se-ia que a meritocracia é propriedade valorada por um artificialismo da burocracia, frente à situação natural de sujeição e de predomínio, típicas manifestações do poder.
7. A distribuição assimétrica de recursos e de resultados (no caso, publicação de artigos científicos) prevista na literatura de rede colaborativa, discutida já na Introdução deste trabalho, é observada no Consórcio: poucos com muito, muitos com pouco. A diferença é que, na literatura de rede, a curva é logarítmica (segue a lei de potência) enquanto que, para o Consórcio, a assimetria é menos acentuada, mas próxima de Pareto. Mas, a diferença é, provavelmente, provocada pelo

instrumento de apuração: co-autorias na literatura de redes colaborativas, alocação de verbas e escolha preferencial, no caso desta tese. Independente disso, de significativo é a permanência, explicável pelo círculo virtuoso ligado aos cientistas estrelas (de maior prestígio): a distinção inicial atrai novas oportunidades de parcerias, aumenta a visibilidade, amplia as chances de assumir cargos em comissão, alarga o volume de verbas amealhadas, o que corresponde a mais projetos e mais resultados a relatar em artigos científicos e maior o prestígio, diferencial em nova volta do círculo.

8. Alguns componentes do Capital Social, tal como definidos e auferidos, apresentaram interessante correlação com a destinação de verbas de P&D. Capital em Coordenação, Capital Empreendedor e, em maior monta, Capital em Prestígio explicam parte da variação na alocação dessas verbas.
9. As organizações têm papel assessorio: os agentes principais são os cientistas. Em apenas um caso (distanciamento entre a UFLA e a UFV), as organizações foram destacadas como significativas, atuando como inibidoras da ação dos pesquisadores. Há menção de outros casos, como, por exemplo, a circulação de material genético, em que também as organizações impõem limites, mas que seriam contornáveis pela ação informal dos pesquisadores.
10. Ter bolsa de produtividade em pesquisa (atestado de experiência e de competência acadêmica) e, em conseqüência, tal como proposto, maior Capital Intelectual, não conferiu distinção ao portador. Um resultado inesperado, eventualmente explicável se a produção razão da bolsa for externa à pesquisa do café, o que não foi motivo de investigação.

As instituições, os padrões e regularidades, a rede, os quantum de Capital Social, a estrutura burocrática e as interferências externas

(personalizadas no CDPC) configuram o campo onde competem e colaboram os pesquisadores. As razões para a cooperação são aquelas correntes na literatura de rede. De interessante, aponta-se a relutância do pesquisador em reconhecer o “prestígio” como elemento central de sua atuação; em seu discurso, o prestígio é ignorado – não seria motivo ou elemento estratégico nas suas parcerias.

É nesse campo que o pesquisador pratica a sua agência: monitora e percebe os recursos e as limitações, se insere e aos colegas em posições na rede, mobiliza parcerias enquanto congela outras, propõe projetos, participa de comissões, exerce pressão, amealha verbas, disputa as bolsas, implementa pesquisas, escreve e revisa relatórios, acompanha os pupilos, publica resultados, defende posições, monitora os concorrentes e colaboradores potenciais, investe seu tempo, desgasta-se física e emocionalmente, acredita, apóia, descrê e protesta. Ao fazê-lo, aprende. Tal como proposto por Kolb (1984), sempre que se apresenta uma dissonância (que confronta o padrão tomado como certo), tem a oportunidade de sentir e se ver envolvido pela experiência concreta, absolvida por meio de mecanismos subjetivos, encarregados de valorá-la. Mesmo que essas oportunidades sejam esparsas, imerso que está no emaranhado de modelos mentais, padrões e regularidades facilitadoras em sua previsibilidade e universalidade, sempre pode acontecer algo que rompa a continuidade, e ele pode fazer diferente.

Por último, mas não menos importante, é necessário encaminhar uma questão sempre latente ao longo da investigação, que é passível de ser sintetizada de forma singela: *e daí?* Ou, menos prosaicamente, qual é a implicação para a gestão do Consórcio? O Consórcio, ao longo de seus 10 anos de existência, passou por várias mudanças. Criou os focos temáticos, mudou a composição da CTP/Café, optou pelos editais, buscou, em alguma medida, a utilização de métodos de gestão preconizados pela Embrapa, informatizou-se, patrocinou uma rede de relacionamento (PEABIRUS), apoiou-se em consultores

ad hocs, viu aumentar a ingerência do CDPC substanciada na criação do Comitê Diretor de Pesquisa, sofreu (sofre) redução e descontinuidade dos volumes financeiros, cresceu em número de entidades executantes. Todas essas alterações não abalaram a estrutura de prestígio entre os pesquisadores; basta comparar aqueles que participaram das primeiras reuniões, em 1997, com aqueles de maior capital em prestígio, em 2007.

Isso é relevante ao se constatar a correlação entre prestígio e apropriação de verba para P&D. Se, nessa relação, prestígio é **conseqüência** de maior financiamento, obtido por mérito, daí mais projetos implantados e maior produção intelectual, o Consórcio estaria imune a outras considerações. Contudo, as evidências apontam o prestígio como **causa** da concentração da distribuição de verbas, o que torna questionável o julgamento das propostas do Consórcio (momento culminante de toda a articulação dos pesquisadores) e, em conseqüência, a otimização da aplicação de recursos, sempre apontado como escassos.

Outra implicação está em disponibilizar subsídios para a compreensão da relutância da gestão do Consórcio em conceder foco real aos recursos. Depois de dias de negociação, consegue-se alinhar linhas de pesquisa dentro dos “focos temáticos” que, ao final, contemplam a grande maioria dos interessados (com a exceção daqueles do núcleo de sócio-economia, rechaçados pelo CDPC). Uma reunião de priorização em que muitos se vêem satisfeitos é, no mínimo, fato inesperado, dada a gama de interesses presentes. O resultado é um edital abrangente, tipo “guarda-chuva”, que dá ainda mais chances a decisões entendidas como políticas. Na mesma busca por legitimação que pratica, concedendo maior espaço (em projetos e em comissões) aos pesquisadores de maior prestígio, a gestão do Consórcio não se dispõe a arriscar e a promover um rearranjo significativo na estrutura de pesquisa do país, descontinuando

pesquisas em favor de outras entendidas como prioritárias. Afinal, todos esses grupos mereceriam sobreviver, advoga.

Há de se manter e fazer crescer o número de pesquisadores envolvidos com o café. Daí a propalada divulgação do tamanho do Consórcio (1.500 cientistas e extensionistas, 40 entidades consorciadas, do Paraná à Rondônia), democrático e meritocrático. Como fazê-lo em um quadro restritivo de recursos? A resposta persistente, pelo menos nos últimos cinco anos, de acordo com os entrevistados, é conseguir outras fontes de financiamento. Que é justamente o que é feito, diretamente pelo interessado: o projeto não mereceu as verbas do Consórcio, então, se promova a sua adequação e o submeta a outra fonte de fomento. Com isso, o status quo da rede de pesquisadores se perpetua, exceto por causas naturais, como aposentadorias. Mas, mesmo nesse caso, diversos depoentes conseguem apontar sucessores de pesquisadores estrela, discípulos que já se utilizam do capital de prestígio do mentor, em suas articulações na rede.

## **7.2 Análise crítica da pesquisa**

Foram propostos objetivos específicos e correlatos para a pesquisa que, se atendidos, implicariam na consecução do objetivo geral: “revelar a relação agente-estrutura dentro do Consórcio Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento do Café”.

A lógica da articulação dos objetivos foi a seguinte: a compreensão do fenômeno “redes colaborativas” seria beneficiada com a análise de um arranjo até então inédito (o Consórcio). Como o Consórcio é resultante da ação social, ele decorreria da atuação do componente mais objetivo (a estrutura) e do componente da ordem do sujeito (a agência) em relação dual: um requerendo a existência do outro. Então, seria necessário desenvolver um modelo teórico (que suprisse as óticas de compreensão) e metodológico (que indicasse o caminho da

investigação), a ser aplicado ao objeto de pesquisa, tratando a estrutura, a agência e a agência-estrutura e que, ao final, oferecesse algumas constatações e refutações, de relevância.

A construção teórica pode ser rastreada da seguinte forma: Berger & Luckmann (1966), Silverman (1970), Giddens (1989), Sewell (1992) e Lin (1999), (Tópico 2 da tese). A consequência foi um modelo que concedeu caráter prevacente à percepção, guiada pela aderência à linha interpretativista de entender o mundo social (Tópico 3), mais especificamente o Consórcio circunscrito ao ambiente da ciência no Brasil (descritos no Tópico 4). O modelo implicou na metodologia (Tópico 5) que, aplicada, disponibilizou evidências, analisadas com o suporte do mesmo modelo (Tópico 6), que levaram às conclusões, motivo deste Tópico.

Avalia-se que a pesquisa cumpriu satisfatoriamente a sua proposta ao se aproximar do objeto de estudo via multimétodos. Foram 1.857 artigos científicos escrutinados, 889 projetos de pesquisa computados, 39 agentes centrais entrevistados (3.222 minutos de gravação), 236 questionários respondidos, ao lado de observação participante em três eventos (simpósio, congresso e fórum) e da análise documental de um volume considerável de material pertinente (atas, publicações e relatórios). Postula-se que o encadeamento das fases da pesquisa criou uma linha de auto-sustentação, em que a fase precedente descortinava um novo horizonte a ser testado na subsequente. Um exemplo foi a fixação das categorias antagônicas da questão 5 e as afirmativas da questão 9, capazes de gerar polaridades, quando submetidas aos participantes do questionário.

Desse material foram gerados sete sociogramas de co-autoria e um de ligações preferenciais, o que, em conjunto com as outras informações, permitiu a construção de um banco de dados constituído por 132 variáveis diretas e

derivadas. Esse conjunto foi submetido a tratamento estatístico que propiciou os resultados apreciados em paralelo com a análise de conteúdo das entrevistas.

Propondo que as conclusões apresentadas são relevantes e resultado da aplicação correta de métodos apropriados, todo o conjunto se sustenta e os objetivos são atendidos a contento. O modelo pode vir a ser utilizado como instrumento em novas pesquisas; a descrição oferecida do Consórcio consiste em uma alternativa interpretativa válida e concorrente com a oficial; o entendimento sobre redes colaborativas sofre um pequeno avanço, e se dá a conhecer a relação entre a agência e a estrutura na rede investigada, o que propiciou a análise de algumas implicações eventualmente úteis à sua gestão.

Mesmo que o resultado seja tido como satisfatório, há espaços para reconhecer as suas limitações:

1. São sete as organizações mais centrais. Seis tiveram seus pesquisadores entrevistados. O Iapar foi preterido, já no planejamento. A justificativa para tanto foi baseada na expectativa de saturação e na imposição de limites para custos e para prazos. Não é possível saber quais foram as implicações dessa opção para a investigação. Ao menos, os pesquisadores do Iapar (e de outras organizações) foram auscultados via questionário.
2. Apenas os pesquisadores (mais especificamente aqueles responsáveis por subprojetos) foram submetidos diretamente aos instrumentos de coleta de dados. Outros elementos (representantes do CDPC, dos produtores, dos governos estaduais e federais, de organismos de fomento, por exemplo) interagem com o Consórcio e dele possui imagens, hipoteticamente distintas. A justificativa para tal originou-se da suposição de que o entendimento da relação estrutura-agência seria mais bem servido investindo-se em profundidade sobre aqueles considerados como as unidades das ligações.

3. Não foi tratado o Capital Social coletivo, de Putnam (1995), que lidaria com a construção da confiança, com a redução do oportunismo e dos riscos da cooperação, valorizando-a frente a competição. A justificativa para tal omissão se originou da definição da unidade de observação, o pesquisador, portanto, uma opção pela perspectiva micro, em detrimento de uma aproximação macro da rede de pesquisadores de café.
4. Como já adiantado, não é possível separar os efeitos (padrões e regularidades) provocados pelo Consórcio daqueles decorrentes do ambiente maior, da ciência do Brasil. Novamente, isso demandaria estudo comparativo sobre a dinâmica de outra rede, se possível concentrada nos estados de Minas Gerais, São Paulo, Paraná e Espírito Santo, no mesmo espaço temporal (1997-2007).
5. As opções teóricas sempre limitam a pesquisa. Seria outro o modelos derivado de elementos da teoria da dependência, da ecologia populacional, da economia organizacional, entre outras. Mas é oportuno ressaltar que o Modelo Perceptivo sobreviveu ao teste de campo.

Cessadas a apresentação de algumas das limitações do trabalho, admite-se, de antemão, a existência de outras. Volta-se, agora, para as possíveis contribuições do estudo. A primeira seria o modelo que concedeu relevância à percepção. Outra estaria no tratamento concedido aos dados qualitativos, conjuminados com atributos (quantitativos) dos agentes, tal como na Tabela 1 e Figura 3. O inventário dos padrões, das regularidades e das lógicas presentes na ação cooperada dos pesquisadores também poderia ser tomado como relevante. Por fim, acredita-se que, ao trazer a discussão da relação agente-estrutura para o âmbito de uma rede colaborativa de pesquisa – objetivo categórico da investigação –, a investigação possa vir a induzir maiores cuidados na adoção de teorias deterministas e cerceadoras da ação dos agentes.

A propositura da continuidade da pesquisa poderia recair exatamente sobre algumas das limitações já assinaladas, em especial a oportunidade de se comparar a dinâmica do Consórcio com um arranjo de referência, especificamente de pesquisadores do agronegócio leite. Tanto como no caso do café, a rede de pesquisa do leite é forte em Minas Gerais e tem a participação da Embrapa, da Epamig, da UFLA e da UFV, quatro das entidades centrais da rede de pesquisa do café. Isso serviria de contraponto ao Consórcio e se prestaria para evidenciar as conseqüências de sua adoção.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADLER, P.; KWON, S.W. Social capital: the good, the bad and the ugly. In: LESSER, E.L. (Ed.). **Knowledge and social capital: foundations and application**. Boston: Butterworth-Heinemann, 2000. p.89-118.

AGRANOFF, R.; MACGUIRE, M. Big questions in public network management research. **Journal of Public Administration Research and Theory**, Lawrence, v.3, p.295-326, 2001.

AGUIAR, A.C. **Atividades cooperativas de pesquisa científica e tecnológica em Minas Gerais**: projetos, redes e consórcios. 2003. 374p. Tese (Doutorado em Administração)-Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

AHUJA, G. Collaboration networks, structural holes and innovation: a longitudinal study. **Administrative Science Quarterly**, New York, v.45, n.3, p.425-455, Sept. 2000.

ARAÚJO, U.P. **Capital Social em redes colaborativas de pesquisa**. 2008. 182p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)-Universidade de São Paulo, São Carlos.

BABBIE, E. **The practice of social research**. 6.ed. Belmont: Wadsworth, 1999. 672p.

BALESTRO, M.V. **Capital Social, aprendizado e inovação**: um estudo comparativo entre redes de inovação na indústria de petróleo e gás no Brasil Canadá. 2006. 248p. Tese (Doutorado em Ciências Sociais)-Universidade de Brasília, Brasília, DF.

BARABÁSI, A.L.; JEONG, H.; NÉDA, Z.; RAVASZ, E.; SCHUBERT, A.; VICSEK, T. Evolution of the social network of scientific collaborations. **Physica A**, Amsterdam, v.311, p.590-614, 2002.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3.ed. Lisboa: Edições 70, 2004. 223p.

BEN-DAVID, J. **The scientist's role in society**: a comparative study. New Jersey: Prentice Hall, 1971. 207p.

BERGER, P.L.; LUCKMANN, T. The social construction of reality. In: \_\_\_\_\_. **The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge.** New York: Randon House, 1966. p.50-62.

BERNARDO, M.H. **Riscos na usina química:** os acidentes e a contaminação nas representações dos trabalhadores. 2001. 167p. Dissertação (Mestrado em Psicologia)-Universidade de São Paulo, São Paulo.

BOARDMAN, C.; CORLEY, E.A.P. University research centers and the composition of research collaborations. **Research Policy**, Amsterdam, v.37, p.900-913, 2008.

BOARDMAN, P.C. Beyond the stars: the impact of affiliation with university biotechnology centers on the industrial involvement of university scientists. **Technovation**, v.28, p.291-297, 2008.

BOURDIEU, P. The forms of capital. In: HALSEY, A.H.; LAUDER, A.H.; BROWN, P.; WELLS, A. **Education: culture, economy, and society.** New York: Oxford University, 1997. p.46-58.

BOZEMAN, B.; CORLEY, E. Scientists' collaboration strategies: implications for scientific and technical human capital. **Research Policy**, Amsterdam, v.33, p.599-616, 2004.

BRADY, M.; BRENNAN, L. A research network researching networks: challenges and implications. **Irish Marketing Review**, Dublin, v.18, n.1/2, p.69-76, 2006.

BRAGA, M.J.C.; GOMES, L.F.A.M.; RUEDIGER, M.A. Mundos pequenos, produção acadêmica e grafos de colaboração: um estudo de caso dos Enanpads. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.42, n.1, p.133-154, jan./fev. 2008.

BRASIL. Ministério da Ciência e da Tecnologia. **Indicadores nacionais de ciência e tecnologia - 2002.** Brasília, DF: MCT, 2004. 140p.

BRASIL. Ministério da Ciência e da Tecnologia. **FAQ de diretório de grupos de pesquisa.** Disponível em: <<http://lattes.cnpq.br/faq.htm>>. Acesso em: 19 jun. 2007.

BRITO, M.J. **Mudança e cultura organizacional**: a construção social de um novo modelo de gestão de P&D na EMBRAPA. 2000. 261p. Tese (Doutorado em Administração)-Universidade de São Paulo, São Paulo.

BRUYNE, P. de; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. 5.ed. Rio de Janeiro: F. Alves, 1991. 252p.

BURRELL, G. Normal science, paradigms, metaphors, discourses and genealogies of analysis. In: CLEGG, R.S.; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook of organization studies**. London: Sage, 1996. chap. 3.8, p.642-658.

BURT, R. Actor interests in a social topology: foundation for a structural theory of action. **Sociological Inquiry**, Austin, v.50, n.2, p.107-132, 1980.

BURT, R. **Toward a structural theory of action**: networks models of social structure, perception, and action. New York: Academic, 1982. 381p.

BURT, R. **Structural holes x network closure as social capital**. 2000. Disponível em: <<http://gsbwww.uchicago.edu/fac/ronald.burt/research>>. Acesso em: 1 nov. 2005.

BURT, R. **The social capital of structural holes**. 2001. Disponível em: <<http://gsbwww.uchicago.edu/fac/ronald.burt/research>>. Acesso em: 1 nov. 2005.

BURT, R. **Structural holes and good ideas**. 2003. Disponível em: <<http://gsbwww.uchicago.edu/fac/ronald.burt/research>>. Acesso em: 1 nov. 2005.

BUSKENS, V.; YAMAGUCHI, K. A new model for information diffusion in heterogeneous social networks. **Sociological Methodology**, Oxford, v.29, n.1, p.281-325, 1999.

CHEN, M.; YUAN-CHIEH, C.; SHIH-CHANG, H. Social capital and creativity in R&D project teams. **R&D Management**, Oxford, v.38, n.1, p.21-34, 2008.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 2.ed. São Paulo: Cortez, 1985. 164p.

COASE, R. **The firm, the market, and the law**. Chicago: The University Chicago, 1988. 217p.

COHEN, I.J. Teoria da estruturação e práxis social. In: GIDDENS, A.; TURNER, J. (Org.). **Teoria social hoje**. São Paulo: Unesp, 1999. p.393-446.

COLEMAN, J.S. Social capital in the creation of human capital. **American Journal of Sociology**, Chicago, v.94, p.95-120, 1988. Supplement.

COLEMAN, J.S. The rational reconstruction of society: 1992 presidential address. **American Sociological Review**, Aliso Viejo, v.58, p.1-15, Feb. 1993.

CORLEY, E.; BOARDMAN, P.G.; BOZEMAN, B. Design and the management of multi-institutional research collaborations: theoretical implications from two case studies. **Research Policy**, Amsterdam, v.35, p.975-993, 2006.

CRESWELL, J.W. **Research design**: qualitative, quantitative and mixed methods approaches. London: Sage, 2002. 272p.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1995. 293p.

DIMAGGIO, P.J. Culture and economy. In: SMELSER, N.; SWEDBERG, R. **The handbook of economic sociology**. New Jersey: Princeton University, 1995. p.27-57.

DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. Introduction. In: \_\_\_\_\_. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago, 1991. p.1-40.

DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: DOBBIN, F. (Ed.). **The new economic sociology**. Princeton: Princeton University, 2004. p.111-134.

FREEMAN, L.C. **The development of social network analysis**: a study in the sociology of science. Vancouver: Empirical, 2004. 205p.

GERALDI, J.W. **Portos de passagem**. São Paulo: M. Fontes, 1997. 252p.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: M. Fontes, 1989. 317p.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991. 207p.

GRANOVETTER, M.S. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, Chicago, v.91, n.3, p.481-510, Nov. 1985.

GRANOVETTER, M.S. The myth of social network analysis as a special method in the social sciences. **Connections**, Alhambra, v.13, n.1/2, p.13-16, Sping/Summer 1990.

GUIMARÃES, T. de A. **Organizações e comunidades de pesquisa em biotecnologia agropecuária: os casos BBSRC (Grã-Bretanha) e da EMBRAPA (Brasil)**. 1994. 262p. Tese (Doutorado em Sociologia)-Universidade de São Paulo, São Paulo.

GUIMERÀ, R.; UZZI, B.; SPIRO, J.; AMARAL, L.A.N. Team assembly mechanisms determine collaboration network structure and team performance. **Science**, London, v.308, p.697-702, 2005.

HALL, P.A.; TAYLOR, R.C.R. Political science and the three new institutionalisms. **Political Studies**, Surrey, v.44, n.5, p.936-957, Dec. 1996.

HAMMERSLEY, M.; ATKINSON, P. **Etnografia: métodos de investigación**. Barcelona: Paidós, 1994. 352p.

HANSEN, M.T. The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. **Administrative Science Quarterly**, New York, v.44, p.82-111, 1999.

HATCH, M.J. **Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. New York: Oxford University, 1997. 416p.

HICKS, D.M.; KATZ, J.S. Where is science going? **Science, Technology & Human Values**, New York, v.21, n.4, p.379-406, 1996.

KATZ, J.S.; MARTIN, B. What is research collaboration? **Research Policy**, Amsterdam, v.29, p.1-18, 1997.

KOLB, D.A. **Experiential learning: experience as the source of learning and development**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1984. 256p.

LANDESMANN, M.; SCAZZIRI, R. **Production and economic dynamics**. Cambridge: University of Cambridge, 1996. 373p.

LANDRY, R.; AMARA, N. The impact of transaction costs on the institutional structuration of collaborative academic research. **Research Policy**, Amsterdam, v.27, p.901-913, 1998.

LANDRY, R.; AMARA, N.; LAMARI, M. Social capital, innovation and public policy. **ISUMA: Canadian Journal of Policy Research**, Ottawa, v.2, n.1, Spring 2001.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed, 1999. 344p.

LEWIS, M.W.; GRIMES, A.J. Metatriangulação: a construção de teorias a partir de múltiplos paradigmas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.45, n.1, p.72-91, jan./mar. 2005.

LIN, N. Building a network theory of social capital. **Connections**, Alhambra, v.22, n.1, p.28-51, 1999.

LIN, N. **Social capital: a theory of social structure and action**. Cambridge: Cambridge University, 2004. 294p.

MACHADO, A. **Poesias completas**. 14.ed. Madri: Espasa-Calpe, 1973. 300p.

MACHADO-DA-SILVA, C.L.; FONSECA, V.S.; FERNANDES, B.H.R. Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança organizacional. In: RODRIGUES, S.B.; CUNHA, M.P. (Ed.). **Novas perspectivas na administração de empresas**. São Paulo: Iglu, 2000. p.123-150.

MAINGUENEAU, D. **Novas tendências em análise do discurso**. 3.ed. Campinas: Pontes, 1989. 198p.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCH, J.G.; OLSEN, J.P. **Rediscovering institutions: the organizational basis of politics**. New York: The Free, 1989. 227p.

MARSDEN, P.V. The sociology of James S. Coleman. **Annual Review of Sociology**, Palo Alto, v.31, n.12, p.1-24, 2005.

MAYKUT, P.; MOREHOUSE, R. **Beginning qualitative research: a philosophical and practical guide**. London: Routledge, 1994. 194p.

- MELIN, G. Pragmatism and self-organization: research collaboration on the individual level. **Research Policy**, Amsterdam, v.29, p.31-40, 2000.
- MERTON, R. **The sociology of science**. Chicago: University of Chicago, 1979. 636p.
- MILGRAM, S. The small world problem. **Psychology Today**, v.1, p.60-67, 1967.
- MISOCZKY, M.C.A. Campo de poder e ação em Bourdieu: implicações de seu uso em estudos organizacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas, SP. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. CD-ROM.
- MOODY, J. The structure of a social science collaboration network: disciplinary cohesion from 1963 to 1999. **American Sociological Review**, Aliso Viejo, v.69, n.2, p.213-238, Apr. 2004.
- NEE, V. Source of new institutionalism. In: BRITON, M.; NEE, V. (Ed.). **The new institutionalism in sociology**. New York: Russell Sage Foundation, 1998. p.1-17.
- NEWMAN, M.E.J. The structure of scientific collaboration networks. **PNAS**, Washington, v.98, n.2, p.404-409, Jan. 2001.
- NEWMAN, M.E.J. Coauthorship networks and patterns of scientific collaboration. **PNAS**, Washington, v.101, n.1, p.5200-5205, Apr. 2004. Supplement.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 376p.
- NOOY, W.; MRVAR, A.; BATAGELJ, V. **Exploratory social network analysis with Pajek**. Cambridge: University of Cambridge, 2006. 364p.
- NORTH, D.C. **Custo de transação, instituições de desempenho econômico**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1994. 38p.
- OSAKABE, H. **Argumentação e discurso político**. São Paulo: Kairós, 1979. 200p.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Frascati manual**: proposed standard practice for survey on research and experimental development. Paris, 2002a. 254p.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Science, technology and industry scoreboard**. Paris, 2002b. 254p.

PARREIRAS, F.S.; SILVA, A.B. de O.; MATHEUS, R.F.; BRANDÃO, W.O. RedeCI: colaboração e produção científica em ciência da informação no Brasil. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.11, n.3, p.302-317, set./dez. 2006.

PÊCHEUX, M. **Semântica e discurso**: uma crítica à afirmação do óbvio. 3.ed. Campinas: Unicamp, 1997. 317p.

PÊCHEUX, M.; FUCHS, C. A propósito da análise automática do discurso: atualização e perspectivas. In: GADET, F.; HAK, T. (Org.). **Por uma análise automática do discurso**. Tradução de Péricles Cunha. 2.ed. Campinas: Unicamp, 1993. p.163-252.

PORAC, J.F.; WADE, J.B.; FISCHER, H.M.; BROWN, J.; KANFER, A.; BOWKER, G. Human capital heterogeneity, collaborative relationships, and publication patterns in a multidisciplinary scientific alliance: a comparative case study of two scientific teams. **Research Policy**, Amsterdam, v.33, p.661-678, 2004.

PUTNAM, R.D. Bowling alone: America's declining social capital. **Journal of Democracy**, Baltimore, v.6.1, p.65-78, 1995.

REZENDE, M.V.V. Pierre Bourdieu e o estruturalismo. **Política & Trabalho**, João Pessoa, n.15, p.193-204, 1999.

RIGBY, J.; EDLER, J. Peering inside research networks: some observations on the effect of the intensity of collaboration on the variability of research quality. **Research Policy**, Amsterdam, v.34, p.784-794, 2005.

RUFINO, J.L. dos S. **Programa Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento do Café**: antecedentes, criação e evolução. Brasília, DF: Embrapa Informação Tecnológica, 2006. 348p.

SAMPIERI, R.H.; COLLADO, C.F.; LUCIO, P.B. **Metodología de la investigación**. México: McGrawHill, 2003. 705p.

SCHOEPFLIN, U.; GLÄNZEL, W. Two decades of “Scientometrics”: an interdisciplinary field represented by its leading journal. **Scientometrics**, Amsterdam, v.50, n.2, p.301-312, 2001.

SCHUMPETER, J.A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961. 329p.

SCOTT, W.R. **Institutions and organization**. 2.ed. London: Sage, 2000. 280p.

SEBÁTIAN, J. Análisis de las redes de investigación de América Latina con la Unión Europea. **RECITEC - Revista de Ciência e Tecnologia**, São Paulo, v.3, n.2, p.308-321, 1999.

SEWELL, W.H. A theory of structure: duality, agency, and transformation. **American Journal of Sociology**, Chicago, v.98, n.1, p.1-29, July 1992.

SILVERMAN, D. **The theory of organizations**. London: Heinemann, 1970.

SPINK, M.J.P.; FREZZA, R.M. Práticas discursivas e produção de sentidos: a perspectiva da Psicologia Social. In: SPINK, M.J.P. (Org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**. 3.ed. São Paulo: Cortez, 2004. p.17-40.

SPINK, M.J.P.; LIMA, H. Rigor e visibilidade: a explicitação dos passos de interpretação. In: SPINK, M.J.P. (Org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**. 3.ed. São Paulo: Cortez, 2004. p.93-122.

SPINK, M.J.P.; MENEGON, V. A pesquisa como prática discursiva: In: SPINK, M.J.P. (Org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**. 3.ed. São Paulo: Cortez, 2004. p.63-92.

STEWART, T.A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Tradução de Ana B. Rodrigues e Priscilla M. Celeste. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237p.

SVEIBY, K. **Intelectual capital**. Disponível em:  
<[www.sveiby.com.au/default.htm](http://www.sveiby.com.au/default.htm)>. Acesso em: 2 maio 2001.

TOMASSINI, M.; LUTHI, L. Empirical analysis of the evolution of a scientific collaboration network. **Physica A**, Amsterdam, v.385, p.750-764, 2007.

UNITED NATIONS EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION. **Recommendation concerning the international standardization of statistics on science and technology: 2OC/resolution 3/3.1/2**. Paris, 1979. 202p.

VASCONCELLOS, M.D. Pierre Bourdieu: a herança sociológica. **Educação & Sociedade**, São Paulo, v.23, n.78, p.77-87, 2002.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2004. 92p.

VICENT-LANCRIN, S. What is changing in academic research? trends and futures scenarios. **European Journal of Education**, Oxford, v.41, n.2, p.169-202, 2006.

WEBER, M. **The theory of social and economic organization**. New York: Free, 1965.

WILLIAMSON, O.E. The economics of organization: the transaction cost approach. **American Journal of Sociology**, Chicago, v.87, n.3, p.548-577, 1981.

WILLMOTT, H. Beyond paradigmatic closure in organizational enquiry. In: HASSARD, J.; PYM, D. (Ed.). **The theory and philosophy of organizations: critical issues and new perspectives**. New York: Routledge, 1990. chap.3, p.45-60.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212p.

YLI-RENKO, H. Social capital, knowledge acquisition and knowledge exploitation in young technology-based firms. **Strategic Management Journal**, Sussex, v.22, n.6/7, p.587-613, June/July 2001.

YOUTIE, J.; LIBAERS, D.; BOZEMAN, B. Institutionalisation of university research centers: the case of the National Cooperative Program in Infertility Research. **Technovation**, Essex, v.26, p.1055-1063, 2006.

## **APÊNDICE A – Protocolo de trabalho**

**1 Objeto:** Pesquisa “AGÊNCIA EM REDES COLABORATIVAS DE PESQUISA: UMA ANÁLISE DOS PROJETOS PATROCINADOS PELO CBP&D/CAFÉ”.

**2 Descrição do objeto:** Anexo 1 (Resumo executivo).

### **3 Intervenientes:**

1. Consórcio Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento do Café, por meio de sua entidade coordenadora EMBRAPA Café.
2. Universidade Federal de Lavras em seu Programa de Pós-Graduação em Administração, por meio do Prof. Luiz Marcelo Antonialli.
3. Uajará Pessoa Araújo, responsável pela condução da pesquisa.

**4 Duração do trabalho:** 60 semanas, prolongáveis de acordo com os intervenientes, contados a partir da aprovação desse protocolo.

### **5 Declaração de compromissos**

#### *5.1 Do responsável pela pesquisa*

- Arcar com os custos diretos da pesquisa, incluindo viagens, telefonia, xerox, contratação de serviços e outros.
- Conduzir a pesquisa de acordo com os princípios éticos reconhecidos.
- Proceder de forma a zelar pela imagem dos intervenientes.
- Zelar pelos documentos a ele confiados.
- Obedecer às disposições dos demais intervenientes naquelas áreas sobre as quais os intervenientes possuam competência, mormente acesso a instalações, manuseio de documentos e confidencialidade.
- Devolver qualquer material tomado por empréstimo ao final do prazo negociado.
- Utilizar o nome dos demais intervenientes somente mediante prévia autorização.
- Honrar outros compromissos mutuamente aceitos e derivados das atividades de pesquisas.
- Emitir os relatórios de pesquisa, incluindo, se necessário e requerido, relatórios parciais, com frequência quadrimestral.

#### *5.2 Da Universidade Federal de Lavras*

- Acompanhar a condução da pesquisa de forma a assegurar que os compromissos listados no item anterior sejam cumpridos.
- Dar suporte acadêmico à pesquisa.

#### *5.3 Do Consórcio:*

- Indicar um Facilitador (pessoa da instituição com a atribuição de viabilizar os compromissos listados a seguir e que represente o interveniente ao longo da pesquisa). Em caso de impedimento, indicar novo Facilitador.
- Facilitar acesso à documentação (se em seu poder e de uso público, relativos à pesquisa):
  - Atas de reunião.
  - Propostas de projetos aceitos e rejeitados, incluindo pareceres dos avaliadores.
  - Relatórios dos projetos.
  - Publicações em congressos, seminários e simpósios.
- Facilitar acesso a banco de dados de projetos (projetos, subprojetos, núcleo de referência, foco temático, início/fim, líder de subprojetos, instituição, investimento, etc.)
- Facilitar o acesso às instituições do Consórcio (através de cartas ou circulares apoiando a execução do trabalho, divulgação do trabalho no site do Consórcio, contatos informais, e de outras formas)
- Dentro de sua competência, assegurar, permitir, facilitar ou estimular a participação em entrevistas, com duração prevista de uma hora cada, de:
  - Elementos do CDPC, do CTP, do CDPC e elementos coordenadores do Consórcio e da EMBRAPA Café.
  - Coordenadores institucionais das entidades consorciadas e demais pesquisadores do Consórcio.
- Estimular a participação dos pesquisadores das instituições consorciadas no questionário.
- Não interromper a pesquisa de forma unilateral ou sem justo motivo, entendendo-se como justo motivo uma falta grave ou uma série de falhas menores dos demais intervenientes em atender seus respectivos compromissos.
- Não atentar contra a independência acadêmica da pesquisa.

Lavras, 10 de maio de 2007

Uajará Pessoa Araújo  
Aluno UFLA

Luiz Marcelo Antonialli  
Prof. UFLA

Gabriel Ferreira Bartholo  
CBP&D/Café

## APÊNDICE B – Aplicação de recursos do Consórcio, 1997-2006

TABELA 1B – Alocação de recursos do Consórcio, de 1997 a 2006, por entidade

Instituição Ajustada	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Total Global	%	%
CBPD-Café		7.354.759	787.219	408.747	3.872.800	820.000	625.478	3.393.886	4.882.903	2.396.144	24.541.936	28,1	28,1
IAC		6.804.059	1.213.659	850.255	148.765	50.874	392.573		1.259.005		10.719.190	12,3	40,4
EPAMIG	4.008.146	243.718	1.115.350	648.479	96.800		890.353		647.864	27.400	7.678.110	8,8	49,2
EMB OUTRAS		329.836	1.743.825	957.916	581.482	182.296	820.666	216.874	1.648.205	58.050	6.539.150	7,5	56,7
IAPAR	2.585.135	377.581	791.855	759.653	60.500	141.699	323.672		1.456.698		6.496.793	7,4	64,2
UFV	1.315.390	319.475	1.646.177	718.331	89.932	42.122	1.130.386		302.351	51.510	5.615.674	6,4	70,6
UFLA	1.679.854	423.119	492.250	1.170.343	196.068	26.000	282.153		805.784	59.668	5.135.039	5,9	76,5
INCAPER	2.319.079		730.894	960.297	119.648		463.973		474.261	8.170	5.076.322	5,8	82,3
Outras	294.177	3.101.573	1.611.100	3.601.103	2.245.223	280.074	1.713.875	83.126	1.784.757	723.705	15.438.713	17,7	
Total Global	12.201.581	18.954.120	10.132.329	10.075.124	7.411.218	1.543.065	6.643.129	3.693.886	13.261.828	3.324.647	87.240.927	100,0	

. Fonte: EMBRAPA Café.

TABELA 2B – Alocação de recursos do Consórcio, 1997 a 2006, por aplicação.

Aplicação	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Total Global	%
ADM		2.638.759	787.219		502.800	820.000	225.478	1.190.800	436.068	945.485	7.546.609	8,7
BOLSA		4.716.000			3.370.000		400.000	2.053.086	2.000.000		12.539.086	14,4
DTT	507.185	342.476	1.898.080	215.988	1.147.645		285.700	150.000	4.311.962	600.000	9.439.036	10,8
PADI	2.037.334	705.445	147.800	3.725.503	544.560		350.000	300.000		850.659	8.661.301	9,9
R&D	9.657.062	10.551.440	7.299.230	6.133.633	1.846.213	723.065	5.401.951		6.513.798	928.503	49.054.895	56,2
Total Global	12.201.581	18.954.120	10.132.329	10.075.124	7.411.218	1.543.065	6.643.129	3.693.886	13.261.828	3.324.647	87.240.927	100,0

Fonte: EMBRAPA Café.

TABELA 3B – Distribuição da aplicação de recursos do Consórcio, por entidade e por tipo de aplicação.

Instituição Ajustada	% da Aplicação					% Verba total
	ADM	BOLSA	DTT	PADI	R&D	
CBPD-Café	100,0	100,0	33,9	14,5	-	28,1
IAC	-	-	9,1	14,3	17,6	12,3
EPAMIG	-	-	11,4	8,0	12,0	8,8
EMB OUTRAS	-	-	1,1	14,9	10,5	7,5
IAPAR	-	-	14,9	12,2	8,2	7,4
UFV	-	-	2,4	9,2	9,4	6,4
UFLA	-	-	3,4	9,6	8,1	5,9
INCAPER	-	-	8,1	11,6	6,7	5,8
Demais	-	-	16,7	5,6	27,5	17,7

Fonte: EMBRAPA Café.

TABELA 4B – Relação recurso captado do Consórcio e volume de participação em artigos científicos nos Simpósios considerados, por entidade. Fonte: elaboração própria.

ENTIDADE	Recurso RT	Recurso R&D	Participação P	RT/P	RT/P Escala UFLA	R&D/P	R&D/P Escala UFLA	Classificação
UFLA	5.135.039	3.986.634	180,30	28.480,95	1,00	22.111,45	1,00	G1
UFV	5.615.674	4.593.768	192,38	29.191,11	1,02	23.879,09	1,08	G1
EMBRAPA CAFÉ	1.063.080	921.954	31,80	33.433,11	1,17	28.994,80	1,31	G1
EPAMIG	7.678.110	5.905.085	90,45	84.892,36	2,98	65.289,06	2,95	G2
INCAPER	5.076.322	3.306.741	56,78	89.396,22	3,14	58.233,14	2,63	G2
EMBRAPA OUTRAS	6.539.150	5.147.453	73,13	89.423,30	3,14	70.391,76	3,18	G2
IAPAR	6.496.793	4.030.969	49,29	131.812,62	4,63	81.783,83	3,70	G3
IAC	10.719.190	8.616.423	73,72	145.396,58	5,11	116.874,36	5,29	G3

Fonte: EMBRAPA Café.

## APENDICE C – Roteiro final das entrevistas

1. Qual é a sua avaliação do Consórcio? Quais os pontos positivos? Quais os pontos negativos? O que poderia ser diferente?
2. A opção pelo modelo do Consórcio (pesquisa descentralizada) aconteceu há 10 anos. Qual seria a sua opinião se, em uma nova fase do Consórcio, se investisse em um Centro de Pesquisa? Qual seriam as vantagens? Quais os problemas? Onde deveria ser o Centro? Por quê?
3. Qual foi a forma de inserção (estratégia) de sua instituição no Consórcio? Como foi formulada esta estratégia? Qual foi a consequência para sua instituição? O que a sua instituição planeja para o futuro (5 anos) no que tange à pesquisa do café?
4. A EMBRAPA-Café, além de ser a coordenadora do Consórcio também compete com os demais associados pelos recursos financeiros do Consórcio. Qual é a sua opinião a respeito?
5. O senhor acredita que o dilema entre a oferta de pesquisa (pelas instituições) e a demanda de pesquisa (pelo setor produtivo, mediado pelo CDPC) está equacionado apropriadamente? Por quê?
6. O Comitê de Pesquisa do CDPC decidiu não financiar pesquisas do núcleo de sócio-economia e mercado no âmbito do Consórcio. Qual é a sua opinião a respeito? Como isso pode afetar as pesquisas do Consórcio?
7. O Consórcio mudou a forma de captação de propostas: de balcão para edital. Qual a sua opinião a respeito?
8. Qual é a diferença entre o Simpósio de Pesquisa de Café no Brasil e o Congresso Brasileiro de Pesquisa Cafeeira? Qual é a sua preferência de participação? O senhor concordaria que o Simpósio representa bem o que acontece em pesquisa de café no país?
9. (Mostrar e explicar sociogramas) Tomando como base esses sociogramas e o seu conhecimento, o que pode ser dito sobre a dinâmica da pesquisa de café antes e depois do Consórcio? Os sociogramas indicam (determinado comportamento da organização do entrevistado) – o que você pode comentar a respeito? Qual é a sua opinião sobre a utilidade e a representatividade dos sociograma como ferramenta de análise?
10. Os sociogramas parecem indicar um distanciamento (poucas ligações) entre a UFLA e a UFV. O que você pode comentar a respeito?
11. O senhor gostaria de formular algum comentário adicional?

...

## APÊNDICE D – Categoria “Político”

### Pesquisador A3

1. Então, hoje, ainda tem muitas críticas, em termos de definição de prioridades, quem faz e como estão essas prioridades. Não sei se isso aí vai ser resolvido, que esse é um grande problema que sempre vai ter e todo mundo reclama “...ah, nematóides não tem grande prioridade, tem prioridade nove...” Isso é uma situação muito difícil e, pra estabelecer essa prioridade, ele tem um comitê. Então, os membros desse comitê... se você tiver algumas arestas com eles, eles não *vai* aceitar o seu projeto. Ou, então, vão diminuir a prioridade. Na realidade, a gente entende que a prioridade ela precisa ser estabelecida porque você tem que ranquear os projetos e tem algumas áreas que eles querem incentivar, que esse comitê definiu como avanço... que precisa ser feito e o dinheiro é usado como um mecanismo para se alcançar essa política. Então, por exemplo, você quer... eu quero melhorar a qualidade do café. Então, tudo que envolver sabor, uma bebida melhor, vai ter um peso maior e os nematóides ficam lá pra trás, entendeu? Então, esse sistema é que existem muitas críticas e, ultimamente, a gente tem visto que essas prioridades, no que tange À nossa área, que é nematóides, diminuiu bastante. Apesar de que eu não tenho tido problema com recursos... eu tenho trabalhado há muito tempo... Muita gente reclama que eles priorizam outras coisas e não a nossa área, principalmente doenças.
2. O que eu já ouvi pode não ser a realidade. Em outras palavras, pode ser futrica, né? Fofoca. Quando um é eleito, a gente sabe que ele vai puxar a brasa para a sardinha dele. Então, a... uma pessoa que está lá, a instituição dele vai ser priorizada.

### Pesquisador A4

1. O ano passado tinha o edital, os modelos. Reúne, se define, solta edital, de repente muda toda a estrutura porque um grupo achou que aquilo não era certo, e tal, entendeu? Isso cai por terra, qualquer coisa assim. Tudo que você se propõe e que você não cumpre... Então, aquilo tem um reflexo negativo. E foi assim, reflexo negativo.
2. Reduziu recurso, pulverizou as pesquisas. Aí, quando vai fazer a coisa concreta... você tá vendo que o que é concreto... está saindo daquelas que são tradicionais, entendeu? Ou seja, são contra outras entrarem, mas... eu acho que essa não era a proposta. Eu acho que o Consórcio tinha que ter tido uma posição mais... mais dura quando ele começou a abrir. Eu acho que ele abriu por interesse político, misturou política com coisa séria e não dá certo.
3. É, eu acho que, como o recurso estava fácil, foi todo mundo entrando... “ah deixa, um pouquinho pra outro... vamos dividir...” e aí ele deixou de ser profissional...

### Pesquisador A7

1. Porque veja bem, é... o Consórcio é assim: tem os quarenta aprovados e tal, depois as verbas, às vezes vem, às vezes não vem, a tempo e a hora. Quando tem muita verba, todo mundo quer participar dum projeto. Aí vai, faz projeto e tal, quando, depois, faz o projeto e vê que a verba é minguada, que, às vezes, o que foi tratado num veio, porque depende muito de político lá em cima, o pessoal desanima e cai fora.
2. Nem sempre os... os... as pessoas melhores estavam no núcleo. Era uma participação política. Companheirinha também. Elegia três pessoas lá, que fazia os conchavos, entre instituições...
3. Era dito na reunião lá que... “Ah não, tem que passar certa verba pra... Cenargem... Ah, tem que passar verba pra Rondônia. Ah, tem que passar verba pro CPAC, porque eles

têm que sobreviver...” Foi assim. ... E eles num tinham nada a ver com café. Nada. Até então... “Não, mas é política! Se não o presidente da empres... da Embrapa...” Como é que vai ser? Então, nós tivemos que aturar tudo isso! E foi muito dinheiro. E agora, olha lá essas instituições, o quê que elas deram de volta... de retorno? Nada. “Foi da... não, isso aqui tem que... eu tenho que contingenciar aqui pra...”, entendeu? É assim. Então, nós engolimos muito sapo... Se a sociedade soubesse como é que foi feito isso aí, o negócio dava zebra. Num tinha competência lá pra isso. Não tinha que dar o dinheiro

4. E... e foi por aí afora tudo, né? Quem num participava começou a querer participar, né? O (cita o nome) da Pró-café, que é o mais antigo do IBC, começou a chorar... Eles nem faziam o projeto direito... fazia um projeto muito resumido, mas aprovava. Eles botavam a boca no trombone, que iam falar com políticos, que... nós estávamos perseguindo eles. É, o negócio teve feio. Mas, é porque eles num queriam fazer um projeto do jeito que precisava ser, né?
5. (...) esse CDPC tá fazendo um mal tremendo pra nós. Porque, veja bem, se junta as pessoas que trabalha em pesquisa numa área, pra discutir prioridade de pesquisa e tal, chega lá em cima, eles mudam tudo, só porque eles têm o dinheiro?
6. Nós elegemos lá o que é prioridade pras nossas áreas. Chega lá em cima lá, eles cortam, fala que num é prioridade, põe uma outra coisa que num era. Tem muita gente contemplado. Isso, isso é muito grave!

### **Pesquisador A8**

1. Agora, às vezes, tem esses direcionamentos, que beneficiam determinados grupos, dentro do Consórcio. E esses direcionamentos é que eu acho que é o problema maior. Como, da onde sai esse direcionamento? Da força política, dentro do Consórcio. Pra mim, pelo menos, é isso que eu tenho enxergado no tempo que eu tava lá.
2. Ah, Viçosa tá levando recurso pra lá, porque que a UFLA..?” Porque tem um ca... tem um escritório de Viçosa lá em Brasília, se tá pensando em... o reitor tá pensando em ir daqui pra Brasília, o cara já tá lá, né? Entendeu? É essas coisas que são assim... Quem chega primeiro pega, né?
3. “Ah, a gente define as coisas e, aí, depois num é bem assim...” E aí você como ‘cê é parte do núcleo, ‘cê fica meio marcado com seus colegas, né? Porque parece que você fica tomando essas atitudes, né? Aí eu entrei, lá o pessoal faz a indicação e tá lá, o pessoal, eu entrei. E eu tive a mesma... mesmo sentimento. Eu saí, também sai aliviado.

### **Pesquisador A9**

Vestir a camisa porque se, eu num fizer isso, o presidente da Embrapa vai me puxar. Agora eu, não necessariamente cem por cento, mas eu tenho que dar um equilíbrio, eu tenho que apagar fogo, ver... Que eu sou pressionado lá, pressionado pelas entidades, pressionado pelos... diretores da entidade... pelo sistema! Pela ABIC, pela ABICS, por todo mundo. É dinheiro de propaganda, dinheiro de marketing. É uma firma “x” que quer ser beneficiada, tem política no meio. É complicado demais, viu? E eu falei procê, eu não... num quero... num quero nada disso.

### **Pesquisador A11**

(...) o que aparece é que os traços políticos que atrapalham o Consórcio. Por exemplo, liberação de recursos, né? Eu vejo... eu vejo que o pessoal da Embrapa, que coordena isso aí, passa uns aperto danado porque eles... é, falam umas coisas, programam umas coisas que precisam ser programadas... Um cronograma de atividades, né? Uma liberação de recursos e, às vezes, num são tão... num são assim, Num consegue cumprir. Num conseguem cumprir por quê? Por causa das exigências políticas, corte de verba, desvio de verba pra... Isso que a gente vê, assim... de longe. E num tem explicação.

### **Pesquisador A13**

1. Agora, os representantes dos produtores e... do cafeicultor, é... que são esse pessoal do Pró-café. Eles... num tão interessado em nada com nada não. Ou, então, eles tão alinhados com esses cara aí. Contanto que mantenha o dinheiro deles, o fluxo deles, eles num que... dão corda pro pessoal da indústria, né?
2. Dois mil e quatro, setenta por cento dos trabalhos, o (cita nome) é co-autor. Todos. De todos! Setenta por cento ele tá como co-autor. É dele. Ele é dono. Ele faz o que que ele quiser. Ele rejeita... já rejeitou trabalho porque tem resultado que ele num gostou. Eu vi depoimento de colega. Nessa área sanitária, fitossanitária, é complicada. O cara mostrou lá, fez um teste de vários produtos e um produto de uma firma que ele... avaliza, num foi eficiente. O produto simplesmente foi... num faz efeito nenhum, como protetor das plantas do café. Ele mandou pro congresso, foi rejeitado o trabalho. Num tinha... num foi argumentado, simplesmente foi rejeitado, porque num é do interesse dele (risos), do (cita nome), publicar alguma coisa que prejudique o patrocinador. Essa é a visão de ciência (risos) de quem tá mandando no CDPC.
3. É não, estabelecido o quê era pra ser feito, o quê que era pra ser pesquisado. Aí, a gerência técnica, a gerência geral saía atrás de montar as equipes. E sugerir. E aí tinha essas reuniões, que nem vai ter agora e, nessas reuniões, juntava muita coisa aqui que... se definia, delimitava as competências. Eu não participei diretamente das... quando tinha dinheiro e era direto assim. Mas... mas é... Agora, teve, teve um favorecimento de muita gen... muito compadrismo, teve demais. Nossa Senhora! Teve muita gente que, com o perdão da expressão, que hoje eu vejo que não merecia, e teve financiamentos enormes, gigantescos.

### **Pesquisador A14**

1. (...) membros do grupo avaliam os projetos, e isso é avaliado depois politicamente pela CTP, né? Então, é, tem projetos de mérito que não foram aprovados, tem projetos que num tinham méritos foram aprovados.
2. É, então, abre um edital, na época num tinha edital, mas havia... Todo mundo entregava projeto, aí aprovava. Aprovava os projetos e tal, saía os recursos. Aí, de repente, uma pessoa, de uma instituição, sem passar por aquela via, tinha um projeto contemplado. Então, é, fora... fora do... do caminho normal de aprovação de projetos. A gente já viu isso acontecer, né? As políticas, em que a CTP, é, a gente sabe que existem problemas que são sérios na agricultura do café e tem problemas que não são sérios. De repente, a gente vê todo o recurso sendo desviado pra... pra problemas que não são sérios, né? Então, a gente teve problemas aí de... de um fungo que ataca café estocado, mas esse fungo só ataca quando o café atinge uma, uma determinada umidade, né? Então, se esse café passa de determinada umidade, esse fungo aparece. Esse fungo foi estudado exaustivamente. Botou-se muito recurso pra estudar esse fungo. Nitidamente eu vejo isso pra favorecimento de um grupo.
3. Então, é... existem.. existem... o quê... nós corremos um risco no Consórcio de... de favorecimento de grupo. Existe uma estrutura de favorecimento de grupos. Eu não sei como são empregados os recursos do Consórcio...
4. Na verdade, a gente não sabia, ao julgar esses projetos, que nós também teríamos... também 'taríamos sujeitos a um julgamento político... técnico-político a posteriori, né? Então, grosso modo, a maior parte do que nós escolhemos ali foi escolhido, mas teve coisa que a gente, não havia escolhido. A gente sabia que foi colocado... por política.

### **Pesquisador A17**

O Consórcio quer agradar a todo mundo. Não tem jeito de você agradar a todo mundo não. O Consórcio..., ele tem que focar mais. Não adianta. Se você está numa reunião, se você quiser agradar a todo mundo, você não consegue. Porque todos foram convidados e eles têm igual direito de participar... porque são pesquisadores que já vêm atuando no Consórcio. Têm o mesmo direito. Então, quando você chega numa reunião pra eleger prioridade... acaba... Primeiro, que já vem uma lista antiga, que já serve de base pros outros editais. A gente usa aquela lista como referência. Já é uma lista muito ampla. Já é uma lista muito ampla. Então, é difícil você fechar... Como é que você vai... é... o seu colega do lado ali... “não isso aí não é prioridade, não”... Mas aí ele fala: “por que não é prioridade?”.

### **Pesquisador A18**

Exatamente, no CDPC, lá mesmo. Agora eu não sei o que é que engasga lá porque a gente não sabe... [A informação não chega...]. Não chega ... que é que realmente engasga lá a gente não sabe, tá certo? E a gente não sabe, provavelmente para proteger as pessoas do CDPC porque, se elas começarem a trazer o que é discutido lá em cima, seria problema para elas também. Eu acho que seria um problema muito sério pra elas.

### **Pesquisador A19**

1. É. Eles foram aprovados, mas, quando foi a hora de assinar o finalmente, né? Que ele bateu na CTP, é, o CTP, na verdade, ela é composta por esses representantes todos e eles todos têm ligação direta no comitê de pesquisa, né? É como se seu batesse a falta e corresse pra cabecear. Quer dizer, eu sou ora comitê de pesquisa (do núcleo) e sou, outra hora, membro da CTP. Na medida que no comitê de pesquisa não me agrada, eu sou membro da CTP. Eu saio daqui, vou pro outro aqui, boto outro chapéu, e lá, então, eu tenho poder, né?
2. Então, no momento em que o agricultor tá ganhando um pouquinho, né?, se propõe uma coisa dessa. No momento em que ele tá vendendo por quarenta reais, ninguém socorre ele. Quer dizer, tudo bem que seja um negócio de risco e ele tenha altos e baixos, mas, pô! “Me respeita aqui no alto, porque eu ainda vou ter o baixo.” Então, isso aqui é histórico, né? A gente já sabe que o café tem esse tipo de comportamento, né? É... e os interesses, muitas vezes, são conflitantes mesmo, né? Portanto, no momento em que uma... um setor, né?, se faz ouvir e outro não, no... tanto no âmbito do CDPC, quanto em qualquer outro, naturalmente que esses interesses, desse ou daquele setor, vão se... vão prevalecer. Prevalecendo, prevalece sobre alguém e esses... não tá sob... ele tá sob, então, ele tá numa situação de desconforto sim, né? A, efetivamente, esses interesses, eles... eles são conflitantes. O que a gente percebe também é que muitos... muitos... muitos representantes, é, de setores e que... repres... no meu entendimento, né?, representam o CDPC, ou esses comitês, é, eles são demasiadamente corporativos, né? Eu num acho que isso *seja* bom porque... se você... pra você fazer prevalecer seu interesse, alguém tem... tem que deixar o seu por... esquecido, né?

### **Pesquisador A21**

Acho que as demandas têm que melhorar um pouquinho. Realmente, essa questão aí de onde aplicar o dinheiro, realmente, isso é um problema. Nem todas as áreas, às vezes, são afetadas, mas algumas são afetadas. A gente sabe assim de ouvir e, às vezes, até de participar. Que alguns setores influenciam mais que outros. Só porque têm um voto lá na liberação do recurso, eles querem impor uma pesquisa, por exemplo, na área de indústria, mas que, na parte agrícola, na parte de campo, produção... isto tem havido.

### **Pesquisador A23**

A perda é que, às vezes, o político, o cara que tá lá dando o dinheiro, tá querendo vê uma coisa palpável, mas nós num podemos fazer tudo lá palpável, então... O cara tá lá no laboratório, olhando um microbiozinho lá, 'cê tá.. ele acha que tá... Se num existir essas pessoas... Tem que... tem que ter tudo isso. E tem que ter alguém financiando isso aí.

### **Pesquisador A24**

Não tem como, é recurso. Agora, ah... é o enriquecimento... é PADI... é bolsa... ah... porque tem mais projetos... ou tem não sei quê... No fundo é isso. Então, cê tem uma estratégia de briga de poder aí... dentro das instituições de pesquisa, meu amigo, e aí um negócio que fica... seria interessante se você não perguntar pra mim por que estou dentro dos problemas, mas perguntar pra quem está fora, por exemplo, o pessoal do CDPC... que está fora do...

### **Pesquisador A25**

1. (...) virou uma coisa de amigos entendeu? Então, assim, tem uma comissão hoje que os amigos dessa comissão, esse comitê tá tudo garantido lá dentro. Então, eles estão assim muito revoltados.
2. (...) eu acho assim deveria ter um profissionalismo... um profissional... uma ação assim mais profissional, em termos de julgamento de projetos, do que muitas vezes está sendo decidido muito por que fulano conhece fulano.
3. É, então, eu acho que esse é o grande problema de você ter uma instituição só na coordenação por vários anos. Porque quando você tem esse rodízio, evita esse tipo de vício, né? Porque, querendo ou não, você acaba vendo que, que, de repente, vamos supor, a Embrapa Café tem poucos pesquisadores, mas vamos fazer um (ranqueamento), vamos ver com os pesquisadores da Embrapa aprovaram projetos e quantos outras instituições não aprovaram.

### **Pesquisador A28**

1. (...) eu tenho é, observado, eu tenho sentido isso. Às vezes, que as propostas da gente, correspondem, às vezes, às... às necessidades, às prioridades na região e no estado. E a gente não consegue chegar até a aprovação do projeto. Aí a gente vê que têm outras... motivações, você... examinando o Consórcio como... os projetos aprovados, eu tenho sempre participado do... do núcleo. É, fui coordenadora do núcleo de..., durante um período, e a gente faz um julgamento do projeto. A gente observa que, depois, que lá em cima houve, por um motivo num sei se político ou outro, a aprovação de projetos que a gente considera... pra área, que a gente considera menos prioritários pra... pra cafeicultura, né? Às vezes, problemas menos vitais. Então, a gente observa, a gente sente muito... distante das... das decisões que a gente num... num acompanha, que... que isso tá acontecendo mesmo. Eu acho que o grande prejuízo do Consórcio está sendo esse. É que... tá vindo em cascata, um efeito de desânimo, é, que vai chegar nos pesquisadores, que vão passar a procurar outras fontes financiadoras, mais... imparciais, mais..., vamos dizer assim, até mais justas. E vão afastar do Consórcio. Que pode acontecer é isso, é um esvaziamento.
2. (...) não o nosso, né? Mas, outros projetos serem recusados e com assuntos prioritários e projetos desse... nesse aspecto aí serem reprovados e 'cê vê uma conotação política, né? Pra... pra tá se investindo na cafeicultura, num... num estado cuja aptidão climática num é... Nós tamos, às vezes, deixando uma região, que tá num zoneamento de aptidão e que

a gente tem problemas a serem resolvidos. Nós tamos desv... desviando o recurso, investindo numa área que a gente vê que num tem futuro.

### **Pesquisador A29**

E houve um conflito dos interesses do CDPC ou de alguns membros do CDPC. Está certo que isso tem dois anos... Vai pra dois anos que isso foi proposto e não foi feito até então. Vira e mexe eles estão alegando ausência... “ah..., mas não tem..., a gente não sabe pra aonde vai...” Bom, mas nós tentamos fazer. Quer dizer, eu acho que gerou muito ciúme, muita coisa e aí eles acabaram por não aprovar. Que era um projeto especial, não foi demandado.

### **Pesquisador A30**

Eu acho que o Consórcio ficou bambo. Quando mudou a administração dele lá, entrou... um novo diretor aí, com uma nova administração, eu acho que ficou um pouquinho bambo. Eles gostam de querer agradar, num gostam de falar não com ninguém. “Eu dou um jeito, dou um jeito.” Num é assim que as coisas funcionam. Infelizmente, né?

### **Pesquisador A37**

(...) eu acho que tem... Já foram tantos projetos bons descredenciados. Já foram tantos projetos ruins aprovados. É! Eu vejo isso, participo de um dos núcleos, né? Então, existe uma... uma... uma... uma força política grande na identificação de linhas de pesquisa, na... no favorecimento, da implantação de projetos em regiões menos favorecidas e que... seriam mais critérios políticos e de favorecimento do que critérios técnicos, eu acho.

## APÊNDICE E – Categoria “Coordenação da Embrapa”

### Pesquisador A1

[Vamos dizer assim, um projeto da Embrapa tem mais chance de ser... acatado, aceito no.. na última instância, do que um projeto da UFV, da UFLA, ou do IAC?]. Não, eu creio que não. Pelo menos no núcleo que eu participo não. Isso num há. [As pessoas estão bem tranquilas quanto a participação da Embrapa?] Quanto a isso sim. O que... o que... é..., num primeiro momento, era muito questionado, era... era assim: as ações do Consórcio levarem o nome da Embrapa Café. Porque não somos da Embrapa Café. É uma... é uma quantidade muito grande de pesquisadores, que não são da Embrapa, que está trabalhando. Então, isso era muito mal visto. Porque os pesquisadores “Não! Eu não sou da Embrapa Café.” “Num vai dizer que isso aqui é ação da Embrapa Café. É ação do Consórcio.” Atualmente, acho que isso já está mais tranquilo... Mais definido, essas... as ações são do Consórcio, não da Embrapa Café. Num primeiro momento, isso causava muito mal estar. Causava mesmo.

### Pesquisador A2

Agora, o que a Embrapa pega de pesquisa propriamente dita, é o projeto que ela entra... que ela entra concorrendo no edital, conforme os outros entram também. Então se tem, por exemplo, lá o projeto do cerrado, que é o projeto da floração do café. Aconteceu que o cerrado entrou com o projeto que foi aprovado *a nível de* todas as câmeras. Com todo direito de buscar o dinheiro dele. Esse é a questão de livre concorrência entre... entre os pares.

### Pesquisador A5

1. Então tinha aquele... aquele constrangimento um com outro. Agora, mas isso aí, gradativamente, foi sendo quebrado, foi sendo trabalhado, foi sendo mostrado, quer dizer, porque, na verdade, ... que a Embrapa Café... nós... nós não realizamos pesquisas diretamente. A Embrapa Café não tem um grupo de pesquisadores atuante em pesquisa. Nós temos pesquisadores também, mas tão localizados em instituições estratégicas... em pontos estratégicos dentro de instituições, pra poder cobrir os vazios existiam naqueles locais.
2. Então... e tinha, no começo, esse negócio. O pessoal via aqui, quando criou-se a Embrapa Café: “Poxa, não. A Embrapa quer tomar conta do negócio...” Mas, gradativamente, isso aí foi sendo diluído, a resistência foi sendo quebrada. Esse negócio todo.

### Pesquisador A6

1. É, eu num digo assim, pensando a Embrapa ou outras instituições, mas, eu pensando no setor da cafeicultura brasileira, eu acho que foi extremamente positivo trazer todo esse recurso humano, essa infra-estrutura pra Embrapa, ou seja, ela tá colocando muito mais do que ela tá recebendo.
2. Agora, em relação ao modelo da Embrapa, esse imposição, é... Eu acredito que num é nem por imposição. É por necessidade da Embrapa Café, de se integrar na Embrapa. Nós éramos assim, igual eu te falei, uma coisa, que num se entendia, nem dum jeito nem de outro. A Embrapa num conseguia entender a gente. Problema de quem? Da Embrapa. Porque, o quê que ela tinha que ter feito? Isso na minha opinião pessoal também. “Oh, mas esse modelo é um modelo interessante, então, peraí, nós num podemos ser tão rígido assim. Nós temos as nossas unidades, que funcionam dessa forma, mas temos aqui uma proposta nova, uma idéia nova. Como que nós vamos integrar sem ter que transformar ela, no que a gente tem de... de arroz com feijão?” Vamos dizer. Então, isso

eu acho que é uma... dificuldade da Embrapa, de lidar com essa diversidade, e uma necessidade nossa, da Embrapa Café e do Consórcio, de... de tá integrado... Que eles entendam a gente e nos valorizem... dêem o respaldo. A única forma da gente conseguir isso foi entrando, do que fazer, eles... eles não conseguiam entender a Embrapa Café. Ficava sem lugar.

### **Pesquisador A7**

1. O Consórcio, realmente, ele veio suprir uma... demanda, que existia, de... integrar a pesquisa no país, do café. No início, foi um pouco difícil porque todos nós, que pertencemos a uma instituição de pesquisa, a uma universidade, ficamos com o pé atrás. Por que que a Embrapa vai entrar, coordenando o Consórcio, se ela nunca trabalhou com café? Essa foi a primeira questão. Então, houve muita discussão, houve muito debate. Por quê a Embrapa? Agora, foi a Embrapa, porque é a instituição que, é... Num era UFV, num era o IAC, num era Iapar. Quer dizer, se fosse a UFV, todo mundo ia olhar com maus olhos. Se fosse o IAC, mesma coisa. Então, surgiu uma entidade neutra. Uma instituição neutra, que é a Embrapa. Ela é neutra. Então, com o tempo, ela foi sendo aceita, até que hoje, quer queira quer não, ela é a coordenadora, quer aceite ou não. Parece que essa rusga, isso já foi. Parece que, parcialmente..., né?, banida. Com muita desconfiança, né? Ainda. É... porque, veja bem, quando você des... desenvolve um... um produto, a Embrapa, tem parte nesse produto, num é? Num é da UFV, num é do IAC, é do Consórcio. A Embrapa é que fala lá fora que é ela que fez. Então, quando a Embrapa, quando alguém da Embrapa é entrevistado sobre café e que alguém lá de Brasília fala, que... a Embrapa fez isso, fez aquilo, então, nós, como instituição, que fizemos, ficamos de fora. E isso, então, até hoje pega. Isso, até hoje, nós num engolimos, né? Isso aí tá na nossa garganta. É, por que que nós temos que sumir e a Embrapa é que faz tudo? E você pode ver aí nessas... no jornal, no... fora do Brasil, aquele momento lá, político, né? Deputados, senadores no Senado, no Congresso, eles só falam de Embrapa (*voz um pouco alterada*) Pros senadores e deputados, só existe Embrapa no país. Num existe outras instituições de pesquisa, nem mencionam. Nem a imprensa! Então, isso, pra nós, é muito grave. Porque nós, como instituição, nós temos nossa sobrevivência também, né? Nós dependemos de verbas de pesquisa, dependemos do MEC, depende... pra sobreviver. Então, na medida que a gente faz uma coisa e a Embrapa que aparece, num tá certo. Então, esse é um ponto grave que até hoje ainda não foi resolvido. Então, nós aceitamos a Embrapa como coordenadora do Consórcio Nacional de Café, mas, ainda assim... deixa muito a desejar. Nas nossas discussões, tem muita gente ainda que é contra, exatamente porque ela apoderou-se de tudo aquilo que a gente faz, e todo nome fica com ela.
2. É, que dizer, nós é que fazemos tudo e eles é que aparecem (*voz alterando-se*) Então, isso tá na nossa garganta até hoje! Mas ninguém resolveu isso porque num tem como resolver, né? Porque, o dinheiro vem, pra... pra Embrapa... pro Consórcio. Pra ser administrado pela Embrapa. Essa é a idéia que tem. Até aí tudo bem! Mas, depois, na hora de ir... do... do... do frigar dos ovos, dos resultados... a Embrapa Café é que fez.
3. Era dito na reunião lá que... “Ah não, tem que passar certa verba pra... Cenargen... Ah, tem que passar verba pra Rondônia. Ah tem que passar verba pro CPAC, porque eles têm que sobreviver...” Foi assim. [E esses são braços da Embrapa?] É. E eles num tinham nada a ver com café. Nada. Até então... “Não, mas é política! Se não o presidente da empres... da Embrapa...” Como é que vai ser? Então, nós tivemos que aturar tudo isso! E foi muito dinheiro. E agora, olha lá essas instituições, o quê que elas deram de volta... de retorno? Nada. “Foi da... não, isso aqui tem que... eu tenho que contigenciar aqui pra...”. Entendeu? É assim. Então, nós engolimos muito sapo... Se a sociedade

soubesse como é que foi feito isso aí, o negócio dava zebra. Num tinha competência lá pra isso. Não tinha que dar o dinheiro.

### **Pesquisador A8**

1. Embrapa ... tá competindo conosco? Num sei, é, porque, na verdade, são as competências que estão, é, competindo. As competências competindo é bom, hein? São as... as capacidades. Tem um edital, que tem um negócio aqui, o cara vai e entra. Agora, se ele é da Embrapa, se é do IAC, se é da... UFLA, se ele é de Viçosa, eu num sei.
2. Um pouco também, olha, é que a Embrapa... Eu num sou favor... eu num era favorável, ficar só na Embrapa, o Consórcio. O Consórcio foi criado, mas, num é... antigamente num era pra ficar... Ficou a Embrapa porque a Embrapa pertence ao ministério. Mas, a idéia é que ele fosse rotineiro, que uma vez ficasse... o IAC uma parte... Agora não, agora a Embrapa... isso que falou, a Embrapa tá crescendo, tá aproveitando dos recursos. Tá lá dentro. Muitas vezes sobra recursos. Pra onde vai? Entre pegar e jogar pro IAC, eles jogam na própria... no próprio ministério, porque tá mais fácil, em questão de viabilidade, até de tempo. O dinheiro chega lá em outubro...
3. E a Embrapa, num quis ninguém, então, ela... estações do IBC, ela num pegou nada. E, no começo, ela num tava fazendo nada, ela só repassava o dinheiro. E nós sempre falamos, a Embrapa, é repassadora do recurso, ela num é dona do recurso. Isso eu falo pra eles. Ela não é dona do recurso. Ela tem que repassar. Ultimamente, têm ocorrido... coisas assim... Num vou dizer de favorecimento, porque vai crescendo, né? Como eu te falei. No centro do Cerrado, por exemplo, num tinha nada de café, e já tem unidade. E avançaram no árido. Eles tão fazendo propaganda dum negócio que eles tão jogando, que vai resolver a seca. Deixando dois meses sem, num sei o quê... oitenta dias. Tão vangloriando, tão trazendo outras coisas... Tudo bem! Mas, eles num trabalhavam com café. E agora, que eu sei, eles vão trabalhar com cana. Aí que tá o problema. Então, um pouco, será que esses caras vão continuar com café?
4. Separado. Eu acho que seria melhor separar o café pra tudo, do que ficar na Embrapa, porque a Embrapa, ela tem usufruído do fato de ser... coordenadora. Tem usufruído e o pessoal num aceita isso, e eu falo e eles têm de abaixar a cabeça. Porque tem. Tem, eu tenho certeza que tem.

### **Pesquisador A10**

Num pode ser o seguinte. Primeiro, eu acho errado a Embrapa pegar o dinheiro e repassar só. Pegando os louros da vitória. Os resultados de pesquisa vão pra ela.

### **Pesquisador A12**

1. (...) a Embrapa Café hoje é mais... mais uma, é uma gestora que tem... pelo que eu sei, alguns pesquisadores que trabalham que são pesquisadores e que são lotados na Embrapa Café. A Embrapa Café é como se fosse um... um centro virtual. Não é verdade... eu entendo assim... a Embrapa Café, mas como um centro virtual.(. ) Ela... ela tem administradores... e tem alguns pesquisadores. A Maria Amélia mesmo. Ela é lotada na Embrapa Café... o Sammy... é lotado na Embrapa Café, né?... Então, tem outros pesquisadores aí, estão dispersos pra Rondônia e tal... que são lotados na Embrapa Café, não é? É... agora, também não acho que eles têm privilégio em relação ah... eu..., sabe..., o Zacarias... o Zacarias trabalha na Embrapa Café, lotado na Epamig. Eu... não... não vejo como eles, sendo privilegiados, não, não é... não vejo. Não vejo, ta?... Não vejo eles como privilegiados. Eu vejo... eu vejo eles integrando e..., pelo menos no núcleo de praga, eu vejo assim... Aham..., tá? Integrando... discutindo... se enquadrando dentro das unidades de trabalho, tá? Mas a Embrapa sempre foi competidora. Nas outras áreas, ela é

competidora, no mercado aí de recurso, 'cê entendeu? Na Embrapa Café, eles não têm centro e tal, mas, a hora que tiver, passa a ser competidora.

2. Uhum... é porque, apesar do salário, todo mundo dizer que é maior, num sei o quê. O salário da Embrapa é isso, é aquilo, aquilo outro, a pindaíba pra... pra trabalhar é a mesma. Mas, olha aqui, veja bem, isso aqui é um laboratório... Tá num laboratório emprestado há quatro anos. Isso aqui é um laboratório emprestado... essa mesa é da Epamig, esse computador é meu, esse monitor é da Embrapa. A impressora também é da Embrapa. A prateleira eu comprei. Num tem mordomia nenhuma por ser da Embrapa. Muito pelo contrário.

#### **Pesquisador A14**

1. (...) o Consórcio, acho que ficou muito na mão da Embrapa. Então, a administração, por ser da Embrapa, é... eu acho que o sistema todo ficou comprometido.
2. Falta de organização sabe? É, a gente fazia o relatório de uma maneira, a Embrapa com... a Embrapa queria nos encaixar como funcionários da Embrapa, a gente deveria fazer pelo SISGAP. Aí, treinava o SISGAP. Aí, já num era mais o SISGAP. Já mudava. Fui fazer curso em Brasília, voltei, tava lá pronto... Já num era mais assim. Quer dizer, eles num sabem pra onde eles tão indo e... num sei. A outra coisa é que, é... a Embrapa montou um esquema, pra que a gente fosse.... De uma certa forma, eu me sinto trabalhando para a Embrapa, né? Então, o resultado aqui, ele é divulgado na Embrapa.
3. Sim, é, na verdade, inicialmente, a Embrapa entrou como administradora do Consórcio. Natural, ela tem competência pra isso e tudo. Mas, a partir de um certo momento, a gente se viu... trabalhando pra Embrapa, né? Como se fosse um funcionário da Embrapa, né? Entra no... nos esquemas da Embrapa... Eu num sou funcionário da Embrapa. Eu tenho minha liberdade de trabalho. A maneira que a gente foi levado pra lá e pra cá com relatórios foi totalmente insatisfatório, né?
4. A gente viu a maneira, por exemplo, da contratação de projetos da Embrapa Café. É, esse nome também eu já acho totalmente inadequado, né? Se ela gerencia o Consórcio, ela num poderia criar um centro, como criou em Brasília, chamado Embrapa Café, né? Na qual ela subordina, mascaradamente, todos os pesquisadores de outras universidades.

#### **Pesquisador A15**

(...) o Consórcio, ele é formado por núcleos, né? É. E cada núcleo, ele é composto por membros, de todas as instituições, inclusive a Embrapa, né? E que tem... quem define as coisas, são esses núcleos, né? Eles é que fazem o processo de seleção e tal...

#### **Pesquisador A16**

1. Já é hoje, né? Nós temos aqui, é, funcionários da Embrapa, né? Pesquisadores da Embrapa e que a gente atua conjuntamente. As pessoas trabalham em conjunto. E isso até favorece uma certa integração, né? Uma maior integração do que simplesmente ficar num centro da Embrapa, isolado das redes estaduais e, com isso, a integração não ocorre.
2. [Você acha que essa situação é desconfortável, as pessoas, num entendem muito esse papel ou isso é aceito normalmente? A Embrapa coordena, e também concorre?] É, até que pra área de café, isso num... eu num vejo isso como um... uma evidência muito forte não. Porque existe, né?, os grupos de... de discussão, os grupos de... é, priorização dos... dos projetos de pesquisa. Existe muita participação, né?, dos pesquisadores também das estaduais. Eu vejo isso muito nas outras, nas outras... nos outros planos de pesquisa, programa de pesquisa, né? Como de hortaliça, por exemplo. É muito difícil a gente aprovar um projeto de outra cultura, né?, que não café, via Embrapa, porque, realmente,

existe uma competição, forte lá... O recurso, acho que... que não é... muito disponibilizado para as estaduais. Já do... do... pra café, acho que isso tá mais... tá mais resolvido hoje. Tá assim um pouco mais tranqüilo. Num tá tendo tanta... avidez por recurso (*risos*), por parte da Embrapa.

### **Pesquisador A17**

1. São as entidades centrais e são as pessoas que têm mais peso nisso, têm mais credibilidade e tudo mais. Então, eu me associo a eles também, entendeu? Agora, no início, o quê que aconteceu?... O pessoal tinha medo que a Embrapa começasse a pegar o recurso pra ela e utilizar o recurso pra ela. Então falou: “não... a Embrapa não vai pesquisar café, ela vai só gerenciar o Consórcio”. Tudo bem. Mas, isso é uma bobagem. Eles têm medo que a Embrapa comece a pesquisar sobre café e comece... Como tem mais capacidade..., mas eu não digo. Mas, como tem capacidade de competir, é lógico... naturalmente..., que vai gerar um pouco mais de recurso pra ela. Mas nada que fosse favorecimento. Nada disso.
2. (...) a Embrapa. Ela que repassava os recursos. Tinha o programa de milho, por exemplo, a Embrapa que representava, organizava, gerenciava aquele programa ali... É a mesma coisa. E os recursos não iam mais pra Embrapa. Eles iam por mérito... de alguma forma aí... por mérito. Então, a questão não é se a Embrapa vai drenar os recursos. A questão é..., se ela for competente, ela, provavelmente, vai drenar algum recurso. Mais recurso ou menos recurso, de acordo com a competência. Não pelo fato dela estar ali... gerindo... organizando... Eu acho que isso não implica.

### **Pesquisador A19**

1. Não, num acho não porque, na verdade, quando ela entrou, ela num era coordenadora. Ela num... ela fazia parte do grupo das dez instituições que discutiam a formação do Consórcio como uma necessidade. Com a criação do Consórcio, com o estabelecimento do modelo, quando se redigiu isso daí, precisava dum... precisava de uma organização que coordenasse. Mas, ela num entrou pra ser a coordenadora. Ela entrou em igualdade de condições com as dez instituições. Posteriormente, já com a consolidação do Consórcio, é que foi dada a ela a competência pra gerenciar. Bom, essa grência, como tudo, ela é feita de forma bastante distribuída. Você vê que a forma com que o Consórcio trabalha, ele, é... a Embrapa Café num coloca recursos onde ela.. onde ela quer. Ela coloca recursos onde o Consórcio definir, né? E o Consórcio define em função de quê? Do aceno dado pelo CDPC para o destino dos recursos do Funcafé. Então, o fato da Embrapa tá, a cada ano, competindo nesse processo. A leitura, no meu entendimento, num deve ser “tô competindo.. Embrapa comigo.” Se competirem comigo, pra fazer parte daquilo que eu faria e dá essa resposta aqui, num tá competindo, tá somando. Então, se ela tá formando gente, se ela tá contratando gente específica pra trabalhar com café, o que no passado num existia, porque num era competência dela, né? Mas, na medida que há hoje um... um... a estrutura da Embrapa Café, é, contrata pesquisadores pra algumas áreas, algumas especialidades, né? E tem crescido esse número de pessoas.
2. Mas, o fato é que eu num enxergo como... porque o processo é transparente. Quem que gerencia, quem que faz parte? Cada instituição tem um representante institucional. Quer dizer, ele está aqui pra poder representar tanto o Incaper lá quanto o Consórcio aqui. Quer dizer, se houver um... um... qualquer... qualquer coisa que... que emane da instituição, é, para com a Embrapa, o representante tem a obrigação de levar a Embrapa. “Olha, tá acontecendo uma situação, desse, desse nível, como é que nós vamos dar a resposta. Qual a resposta que eu tenho pra dar, né? Porque tem lá um monte de pesquisadores, é... incomodados com essa situação aqui que tá acontecendo.” Então ‘cê

tem essa... essa obrigação. Ela é gerenciada, o Consórcio também é gerenciado, de certa forma, pelos núcleos e os núcleos são quem? São pessoas de todas as instituições que, junto com as... com os colegas, efetivamente da... da... lotados nos... nos... nos centros da Embrapa, discutem as prioridades, discutem a alocação de recursos, discutem a aprovação do projeto, né? E os núcleos, o núcleo..., ele..., cada núcleo, ele tem um comitê diretor, um comitê coordenador. Esse comitê coordenador, ele é composto por quatro pessoas, é, onde um deles é escolhido entre os quatro como... como o coordenador, por um determinado período, e esse núcleo, ele é reeleito a cada dois anos. Então... e esse grupo, quem vai ser eleito? Ele é eleito no Brasil inteiro. As instituições... as instituições é que *indica*, né?, o nome dos colegas que devem fazer parte do núcleo tal. Então, as instituições...

3. Quer dizer, a questão gerencial, é... (*instante de silêncio*) acaba... que a ..., de certa forma, ela tem uma centralização na Embrapa, sim. Porque, na medida que foi dada a ela a condição... tanto a condição quanto a responsabilidade de gerenciar, ela tem que, de certa forma, centralizar lá, né? Mas, isso pode ser feito de uma forma, de uma forma decente, sem problema nenhum. Desde que as instituições se proponham a falar e ela se disponha a ouvir e... e a fazer um... um... um fórum participativo, né? Que respeita as... as necessidades... Que as instituições... que, muitas vezes, as pessoas falam: “Mas, as instituições num querem a Embrapa coordenando?” Ou uma ou outra tá criticando por conta de preocupação com a ... com que ela... com que ela pegue o dinheiro. Ela num pode pegar o dinheiro. O processo é participativo, é aberto, é claro. Os editais são coisas mais..., né? É democrático, você... você, mesmo depois de uma decisão final, você tem como recorrer, mostrar porque você acha que você tá certo e... e esses diferentes fóruns... Porque, ‘cê veja bem, tem uma gerência, na Embrapa Café. Ela é ligada numa gerência técnica, ligada a ela tem... tem uma comissão técnica, ligada ao café, que é composta por seis pesquisadores do Brasil inteiro. E por mais seis representantes dos segmentos, da cadeia: ABIC, (...), Cecafe, é..., enfim, são seis representantes, eu tenho... Deixa eu dar... das outras organizações, né? Então, lá, se você... se você num tá satisfeito, com a resposta que te deram ou da... da demanda que foi estabelecida, ou do trabalho que foi feito com o seu projeto, da avaliação que foi feita... ‘cê tem uma série de... Aí, depois da... da CTP, a CTP tem ainda, depois da CTP, tem os núcleos. Os núcleos de referência, que é composto por especialistas de diferentes áreas. Ele num tá lá sozinho, eles num são de uma instituição só. Só se muda toda essa estrutura. Porque dizer que quem é que tá coor... Voltando lá a sua pergunta..., assim, que ela... ela efetivamente coordena, mas ela também tem a tutela. Mas, se o ... se ela se dispõe a trabalhar num sistema como esse, que tá colocado aí, mesmo que fosse da vontade dela, ela teria que passar por toda essa... esse... esses fóruns e que, certamente, isso seria filtrado, né? Num poderia passar coisa grosseira aí.

## **Pesquisador A20**

1. Houve bastante problema, a gente foi superando... O que eu falei pra você, essa adaptação foi difícil, acho que pra Embrapa de cima pra baixo. Nós fizemos... e o que a gente encontrou foi uma receptividade dos membros, por parte da Embrapa muito grande. A colaboração que a gente teve... eu tive uma relação muito grande... foi enorme... Eu acho que o pessoal da época procurou entender essa relação e essa adaptação foi de forma muito eficiente graças a essa... a essa reciprocidade, né?... Eles entendendo a dificuldade nossa e nós procuramos atendê-los no máximo que foi possível.
2. Como nós estamos dependendo do recurso do Consórcio com núcleo de café, do Agrônômico, se a Embrapa criar um núcleo... e diversos núcleos estão sendo criado... O quê que vai acontecer? É um competidor..., assim..., desproporcional com nós. Porque a

Embrapa tem como manter... dar continuidade das pesquisas dela lá com outros recursos. Ela tem forma de fazer... o Agrônômico... ele fica de novembro até a entrada do novo recurso sem nada. E os... as instituições vão atender a outras áreas prioritárias delas que também não estão sendo contempladas com o Consórcio. Então nós ficamos... nós passamos a viver... éh... um negócio assim...Numa dependência total do Consórcio... Total... Qualquer problema que der no Consórcio... Eu acho que isso daí é válido pro Agrônômico, pro Iapar, pra todos institutos de pesquisa. Então, se a Embrapa criar um núcleo dela de competência em melhoramento ou qualquer outro, evidentemente que você está concorrendo até de forma desproporcional com os núcleos instalados nos institutos... Porque você tem organização, aqui não. Eu vejo assim... Pode ser até que..., é verdade. Eu estou falando... eu, Agrônômico, acredito que não seja diferente em outras instituições. Nós, hoje, o núcleo de café do Agrônômico, é uma dependência cem por cento do Consórcio... cem por cento.

3. Então, essa competição da Embrapa... Eu acho isso... A Embrapa criou uma série de núcleos. E nós aqui, você vê... (*tosses*) desculpe... o Instituto Agrônômico é uma entidade dentro da programação da Embrapa. Instituto agrônômico. O Iapar é uma entidade. A UFV é uma entidade. Agora, a Embrapa, como é que ela fez? A Embrapa deveria ser uma entidade... Ela não fez... isso aí é gravado, mas... A verdade é essa... a gente tem que falar a verdade. A Embrapa pulverizou. Então, são várias Embrapas... Senão, aqui, nós poderíamos fazer o centro de café... o centro de ecofisiologia... o centro de irrigação. São coisas distintas, mas não... é entidade do Instituto Agrônômico. Na programação, a Embrapa... não sei que... Mas, isso não engana mais ninguém, né?... Então, mas todo mundo vê. A gente está quieto... a gente está ficando quieto... tudo... mais é o que estou falando, mais o prejuízo ele está visível.

### **Pesquisador A21**

1. Acho que é por isso o que está acontecendo, mas, se as empresas tivessem mais pesquisadores, talvez, se os próprios pesquisadores que são da Embrapa fossem colocados à disposição dos órgãos estaduais, das universidades, evitaria esse problema. Eu acho que não é bom. Eles deveriam ser só órgão gestor, pra ser Consórcio...
2. Nós estamos sendo aos poucos... Não foi assim uma coisa imposta. Mas, devagar eles estão colocando. Cada ano coloca um pouquinho. Daqui há pouco, a gente está totalmente envolvido pelo sistema Embrapa. O que a gente não queria. Você tem sistema separado, mas..., como é a Embrapa que está gestora do recurso, ela pode obrigar a gente entrar no sistema dela.

### **Pesquisador A22**

Eu não sei se isto está prejudicando, mas que é uma concorrente direta é, e isso sempre ventilável em algumas reuniões que envolvem o café, tá certo? O fato da Embrapa ser pesquisadora do café e, ao mesmo tempo, ser coordenadora do... do Consórcio no caso, né? Então, a gente sente que, sabe? Que é uma concorrente direta, né? Agora, eu, particularmente, não sei se nós estamos é... sendo prejudicado com isso. Se ela tava aprovando, né?... um número maior de projetos para ela própria, tá certo... e deixando as instituições estaduais, né?... prejudicadas. Eu realmente não sei medir isso aí e realmente não sei te dizer... Mas, que esta conversa sempre ocorre... nos meios de... de discussões qualquer entre os pesquisadores e os técnicos envolvidos na cafeicultura, né?... que é uma concorrência direta...

### **Pesquisador A23**

Eu num vejo isso, é até um... isso é um ciúme besta, um ciúme, é..., eu sei. Eu trabalhei no Consórcio muito tempo, com eles até. Muitos dos pesquisadores são meus ex-alunos, né? Isso é

um ciúme besta. Porque num tem jeito de competir. Tem gente que é integrado em melhora, é, a minha pessoa. “Não, em se tratando do professor A23, ele é um professor aposentado...” Eu não era aposentado antes (*instante de silêncio*) Bom, eu é... Só se a Embrapa montar uma pós-graduação lá, né? Se a Embrapa Café montar uma pós-graduação, uma pós-graduação no stricto sensu, que latu sensu num vai, num vai, num vai... o lato sensu num vai ajudar num trabalho de pesquisa. O estudante de pós-graduação que ali, tá no laboratório, trabalha... Isso é uma coisa, pode, né?, a Fundação Getúlio Vargas tem, tem pós-graduação. É, eu acho que se, a Embrapa entrar na área de pós-graduação, aí eu até diria: “Tem alguma coisa errada.”

#### **Pesquisador A24**

Em relação à Embrapa, não há nenhuma dúvida que é a instituição brasileira com a maior capacidade de captação de recurso com o [PID]. Ela tem capilaridade. Ela tem densidade, tem know-how... Então, se você imaginar, por exemplo, gestão num programa como esse uma universidade com sistema .. é impensável (?)... Aí não dá. Aí você pensa em outras instituições que são boas, as de competência técnicas, não. Mas, por exemplo, você pega qualquer... o IAC, o IAC não sai de São Paulo, tem dificuldades imensas... até de mandato. Não sai de São Paulo. O mesmo se aplica a qualquer outra instituição que você queira mencionar do Consórcio... são instituições de âmbito estadual. A única instituição com mandato de âmbito a nível federal é a Embrapa. Então eu te pergunto: uma instituição que tem um mandato federal, que tem por lei, mandato coordenado pelo projeto de pesquisa, também... tá?! Tem instituição técnica, tem pesquisa e tem capacidade pra fazer a encomenda... por que você está inventando moda?! Me dê uma razão pra fazer diferente... e dando essa razão que não seja bairrista..., tá certo?! Será que haveria um outro setor que poderia fazer isso melhor do que a Embrapa?! Eu acho que essa é a pergunta que deveria ser feita... Em nome do edital do programa. Sabe o que acontece? Tem pouco dinheiro e, quando tem pouco dinheiro, todo mundo reclama, tá?! Então, essa distribuição de recurso, no final das contas, é um dos problemas. Um segundo problema é a visibilidade. Volto o assunto... é... o ministro Roberto Rodrigues tem uma coisa, que é muito ruim... que é... em qualquer ramo de negócio... ciúme de homem... Ele fala isso. Ciúme de homem, ciúme de macho, é pior que ciúme de mulher. E a gente que vê... de uma maneira bem chula... Isso muito em qualquer ramo de negócio, então, fica uma ciúmeira danada pelo fato da empresa, a Embrapa, ela ter uma visibilidade institucional muito grande, inclusive no café, apesar de no café ter uma pequena percentual do trabalho global.

#### **Pesquisador A25**

1. Embrapa, na época, era a única instituição que tinha essa infra-estrutura. Eles têm uma... eles têm uma experiência muito grande, em termos de coordenação de pesquisa. Porque hoje praticamente todos programas de pesquisa são coordenados pela Embrapa. Então, você tem que ter um sistema de informática, tem que ter uma disponibilidade de funcionários treinados, capacitados nessa área. O que eu vejo, que as instituições do Estado... acho que não teriam condições de investir nisso. Porque, muitas vezes, as OEPAS, elas estão numa situação muito difícil financeiramente, tanto de recu... financeiramente e de recursos humanos capacitados para isso. Não estou falando que ela não teria condição. Mas, eu acho que aproveitar uma estrutura que já existe mais interessante do que você teve que começar desde o início, né? Principalmente porque tem muito problema na gestão da pesquisa. Então, você manda relatório... Se você não tiver uma estrutura muito bem montada, informatizada, um setor... Você tem, hoje, lá na Embrapa, um setor que mexe com a parte de informática. Então, isso está tudo informatizado hoje, que talvez isso aí não tivesse acontecendo se tivesse uma empresa *a nível de Estado*, dependendo de recurso do governo do Estado, dependendo de uma licitação, muito mais complicado quando você tá trabalhando com o Estado.

2. (...) propriedade intelectual no início era... pertencia também à Embrapa. Isso aí é uma das coisas que eu questionei muito. Porque, na verdade, se ela não é minha parceira, ela não tem direito nada de propriedade intelectual. E, sim, ela é a coordenadora, que o que se fosse dessa forma, todas as fundações que estão gerindo o nosso projeto, elas também seriam dona daquele produto, né?
3. (...) que alguns professores de universidade hoje eles não fazem mais projeto do Consórcio porque eles não...não... não foram a favor de como as coisas estavam sendo colocadas pela Embrapa, em termos de propriedade intelectual. O pesquisador falava: "Bem, eu não sou um funcionário da Embrapa, eu sou professor da universidade. Então, tudo que eu estou produzindo é da universidade e não da Embrapa". Então, isso aí houve conflito muito grande há dois anos atrás. Mas que hoje eu acho que isso aí já está mais trabalhado. Porque eu acho que a Embrapa já reviu... fez uma revisão sobre esse assunto. Realmente, assim ela não poderia estar impondo essas condições pelo fato de ser coordenadora.
4. (...) porque é uma coisa saudável, você não ficar muito tempo só com uma instituição coordenando. Porque acaba tendo aqueles vícios, né? As outras instituições podem se achar meio prejudicadas pelo fato de 'tarem rejeitados projetos e verificar que, de repente, talvez, projetos da Embrapa estão sendo todos aprovados e de outra não. Então, acho que, talvez, esse rodízio... eu acho que é saudável, você está fazendo rodízio porque também você dá oportunidade de outras pessoas 'tarem criando coisas novas, solucionado problemas que, às vezes, você não enxerga quando está só uma instituição.
5. Porque é assim, o lançamento de editais, o julgamento, tem todo aquele processo de estar enviando anteprojeto para consultores *ad hoc*s. Tem a questão dos relatórios, o que você tem que ter alguma instituição que está cobrando os relatórios. Então, cobra os relatórios da pesquisa final, avalia seu relatório para verificar se realmente aquele recurso que você utilizou na sua pesquisa você obteve... você tinha uma meta e se você cumpriu aquela meta. Então, tudo isso tem custos, né? E tem que ter aquela instituição que está gerindo isso porque senão as coisas ficam soltas. Você espera um recurso, ninguém sabe se você pesquisou, o que que produziu, que produto que veio da sua pesquisa, ninguém sabe o que que aconteceu, né? Então, a Embrapa, ela tem esse papel, né? De fazer, de coordenar o evento de dois em dois anos, para tá mostrando que, o que que... Para estar dando uma satisfação para o público também. O que que esse recurso, o que foi feito, que produziu, quantos artigos foram publicados, as palestras, os resultados das pesquisas. Então, o papel muito importante dela está nessa coordenação, ela não é a executora. A executora são as institu... ela pode ser a executora, porque ela também tem projeto de café. Então, ela tá como coordenadora e executora. Mas, tem outras executoras, tem as universidades federais, tem as universidades estaduais, as OEPAS no Brasil inteiro que são as organizações estaduais de pesquisa.

### **Pesquisador A26**

Houve uma escolha desse conselho diretor do Consórcio... de alguma reunião da Embrapa e esses presidentes, esses reitores de outras instituições solicitaram ao Portugal, que na época era presidente da Embrapa, tá?, que fizesse uma... uma... uma abertura do quadro da Embrapa Café que, naquele tempo, não tinha, né?... Então aumentasse, então, o número de funcionários na Embrapa Café, na administração... no estatuto... na administração da Embrapa. Não é bem um estatuto. Mas, enfim, foram criados isso, tá?! E que se contratasse essas pessoas que eram chaves. Quando fosse chegando a vez pra que saíssem da UFV e fossem trabalhar na Embrapa. E todo aquele conhecimento em café não fosse perdido, tá? Que a Mirian Maluf já era bolsista lá do IAC há anos... não fosse trabalhar na Embrapa Meio Ambiente, tá?! Que o Luís Felipe, que tava no IAC, no IAPAR, não fosse trabalhar na Embrapa Milho e Sorgo. Se perdesse todo esse... não só recurso que foi aplicado, mas todo esse conhecimento que foram aplicados

nessas pessoas. Então, eu posso te dizer, esses pesquisadores da Embrapa Café, eles são elites. Eles foram escolhidos a dedo e eu posso te dizer porque eu participei disso.

### **Pesquisador A27**

(...) então, lá em Vitória mesmo ficou um desconforto total na época do simpósio lá que... porque dentro dessas condições de quem faz são as outras instituições, mas quem aparece é a Embrapa... Ela capitaliza hoje... “Quem fez foi a Embrapa”. Então, é uma situação que, se as instituições são responsáveis aí, as consorciadas. Se não contornar, isso aí vai ficando cada vez pior. Ficando cada vez mais crítico e isso reflete, isso aí muda e reflete pra todos os pesquisadores ... das suas instituições. Quer dizer, sempre a imposição do modelo Embrapa, sempre a posição na formulação de proposta, os relatórios,... tudo modelo Embrapa.

### **Pesquisador A28**

1. Tenho colegas, assim... amigos pessoais na Embrapa e tudo mais. Falando enquanto instituição, eu acho que eles até abusam um pouco, têm abusado um pouco, do fato de tá coordenando o Consórcio, sabe? ‘Cê vê uma... que determinados julgamentos finais prejudicam um pouco a cafeicultura e beneficiam um pouco a cafeicultura dentro da Embrapa, entendeu? Por exemplo, eu acho que a cafeicultura devia ser até proibido plantar café na região amazônica. Quando vê se vê um projeto aprovado, assim: “Melhoria da qualidade do café, cultivado na região amazônica.” Então, eu ainda brinquei na época. O título desse projeto podia ser... deveria ser: “Melhoria das condições da região da Amazônia pra... para o cultivo do café.” Que ‘cê te lá, eu acredito, é, a gente julgava, classificava áreas... para o cultivo do café antigamente, com base em déficit hídrico. Hoje, com o enfoque da qualidade, nós ‘tamos tendo um prêmio pela qualidade. O excesso de chuvas também limita a utilidade porque prejudica a qualidade. Você tem uma colheita... ‘cê tem um cultivo de café numa área extremamente úmida, você vai ter um café de qualidade muito inferior, né? E a gente vê, assim, que isso é um... é forçar um pouquinho, porque nós temos Embrapa Café...
2. A gente vê que a gerenciadora é uma grande captadora de recurso do Consórcio. E, às vezes, nem sempre, bem... bem... bem a... bem empregado, por quê? Não que eles sejam menos capazes, porque essas instituições que participam do Consórcio, elas... elas trabalham com café, é... historicamente por causa da importância do café nas suas regiões, né? E a Embrapa, já mais recentemente, tá... tá mais restrita a uma área nova e quer ocupar um espaço assim mais ou menos... forçado.

### **Pesquisador A29**

1. Conciliar. Como conciliar esses dois... o demandante, que eram demandantes organizados, ele tinha... ele tinha um comitê de pesquisa, foi feito exclusivamente com essa finalidade, e, de outro lado, um conselho de presidente que também exigia dos executores da pesquisa. E a Embrapa café fazia esse papel de tentar coordenar as duas coisas, né?... Ah..., então, a evolução do Consórcio foi feito muito por força de exigência desses dois segmentos...
2. É... eles percebem é... não só percebem como criticam esse comportamento da Embrapa, né?... O quê que acontece? A gente, na Embrapa, detinha os recursos e detinha ooo... a coordenação do... do... do projeto em si. Então, havia quando os recursos eram disponibilizados para o CPAC, Centro de Pesquisa no Cerrado, né? Aí esse pessoal todo falava... “Oh..., mas o CPAC nunca pesquisou café, agora está pesquisando”. Claro, a UNIUBE, nunca tinha pesquisado café e passou a pesquisar. Não tenho nada com a UNIUBE. É aquele velho problema... é um recurso disponível que alavanca um “mucado” de gente pra trabalhar em função daquilo. Por exemplo, você falou que a

Embrapa não pesquisava café. Não, a Embrapa não tinha um centro de café. Porque o centro... porque a Embrapa tem três tipos de centro, o centro de produto, o centro temático e o centro eco-regional. Esses centros eco-regionais dele, a programação dele é livre. Por exemplo, o centro do cerrado foi pesquisar café porque acharam que café é bom pro cerrado... O centro de Rondônia é um centro eco-regional da Amazônia, um centro de Belém do Pará, é um centro eco-regional. O centro do Pantanal é um centro eco-regional. Então, o...o... esses centros eco-regionais, onde o café se adaptava, partici... começaram a participar do Consórcio e a buscar recursos que interessavam a eles trabalhar com café. Isso aconteceu com o cerrado, com Rondônia aconteceu... aconteceu com Belém... é... Mas não aconteceu, por exemplo, com os centros dos tabuleiros costeiros... que fica em Aracajú e cujo interesse de café nenhum... Então, quer dizer, os centros que tinham interesse, como todas as outras instituições, começaram a se candidatar. Agora, o pessoal..., quando nós fizemos as primeiras proposta de proposta... de roteiro de projeto... nós tivemos que nos ater aos formulários disponíveis na Embrapa, com pequenas adaptações, né?! Mas, é um roteiro que a Embrapa já praticava há muito tempo. Então, os pesquisadores da Embrapa foram favorecidos com a experiência... Que eles já tinham participado daquele negócio. Que as instituições que são as demais, passaram a ter um ... pra poder arrancar, não é? E isso gerou uma série de descontentamento, né? Achavam que a Embrapa estava pegando mais recursos, mais do que devia. Mas, quando a gente olha, hoje, nos... nos resultados... recursos que foram alocados, você vê que isso não procede, né...? Não tem nenhuma procedência.

3. Não tinha como fazê-lo, sabe? É... nós ficamos... o pior é quem vê na Embrapa Café ficou num negócio muito interessante. Você sentia nos demais membros aqueles sentimentos, aquele sentimento de que você estava favorecendo a Embrapa. E a gente tinha convicção que não era verdade. Por outro lado, sentia no pessoal da Embrapa aquele sentimento na Embrapa: “Vocês são Embrapa e não estão nos favorecendo..., sabe..?”.
4. (...) problema todo é que, por razões burocráticas, também você acabou engessando um “mucado” o Consórcio, né? E nós estamos perdendo... o custo de um “mucado” de gente, exatamente pela quantidade de amarras burocráticas que estão sendo criadas... Está muito parecido com a Embrapa.
5. (...) quando começamos a fazer os convênios, a Embrapa tinha um modelo de convênio dela, da assessoria jurídica, que tinha uma cláusula que rezava que ela teria direito sobre patente, não sei quê... e tal... dos troços e tal... Porque ela estava repassando o dinheiro e essa era uma cláusula de todos os convênios da Embrapa, quando ela se colocava como repassadora de recursos. Quer dizer, custou internamente na Embrapa, também a gente convencer a Embrapa de que nós éramos uma unidade diferente. Nós éramos, obrigatoriamente, repassadores de um recurso que já vinha com essa finalidade. Não era recurso pra Embrapa... da Embrapa. Era recurso do Consórcio que nós tínhamos que coordenar o repasse disso. Então, essa cláusula dos convênios deu pano pra manga... Deu muito... muita discussão, né? Porque, realmente, ela era indevida, não é? Mas, nunca gerou um efeito prático, sabe?

### **Pesquisador A30**

1. Depois, a Embrapa exigiu que fosse tudo nos moldes dela. Também, tem de ser nos moldes de alguém. O Consórcio num tinha seus moldes de projetos, etc., maneiras de fazer os relatórios, né? Normalmente, pesquisador detesta fazer relatório, mas é necessário. Porque ‘cê precisa de mostrar, pra quem tá financiando, que saiu algum resultado, né? E resultado nosso tem de ser medido de uma forma.
2. Eu num vi a distribuição de recurso, os projetos da Embrapa. Mas, o que a gente... o que eu notava, quando eu estava ainda no... no... na coordenação do núcleo, é que existiam

peessoas que estavam querendo desenvolver projetos que... julgavam importantes, mas, eram projetos... com uma relevância muito baixa. E da Embrapa, tá? E... esses projetos entravam, na seleção, como qualquer outro. Nunca teve nenhuma... nenhum favorecimento. Nem de um lado, nem de outro, ta?

### **Pesquisador A31**

1. O único problema que nós prevíamos e estamos vivenciando, é... é... é natural que aconteça, numa rede coordenada por uma instituição, é, ela sendo coordenada pela Embrapa Café. Às vezes, a Embrapa Café apesar de... de não ser ela que execute todas as pesquisas, ela aparece mais do que as outras, nos editais... Isso é importante pra ela, a gente entende. Mas isso, às vezes, incomoda um pouco as instituições consorciadas. Isso num é discutido nos fóruns...
2. Mas, o que eu digo que incomoda, às vezes, é que, é... é, aparece muito, ... comparada às outras consorciadas. Nós somos um Consórcio, somos dez instituições diferentes. Então, às vezes, há uma mensagem que chega, por exemplo, num meio político, lá em Brasília... É a Embrapa Café
3. ...a minha, a minha impressão é que... os parceiros não tão incomodados muito com a presença desses pesquisadores da Embrapa Café, fazendo pesquisa também. Até porque aumentou o número de gente pra trabalhar. Pensando nisso, é positivo - um pessoal competente...
4. Será que eles tão se preparando pra montar uma outra Embrapa Café? “Quando a gente acordar, eles já levaram tudo, né?” Não sei... Tem uma preocupação com a Embrapa nesse sentido. A Embrapa é uma parceira boa. Acho que a Embrapa... é como se fosse a federal, por ela estar no país todo, ser uma empresa, federal... voltada pra agricultura. Então, ser liderado pela Embrapa, num me incomoda no sentido de... acho que o país tem de ter uma organização assim. Ela é líder no país.

### **Pesquisador A32**

1. O modelo - o ministro Roberto Rodrigues, ele elogiava muito o modelo do Consórcio, né? A própria Embrapa, acho que teria que ter uma melhor percepção desse modelo. É, alguns dirigentes num têm a percepção tão... é muito arraigado ao sistema Embrapa, né? Na realidade, ‘cê tem que olhar pra fora. Tem que olhar pra fora, né? No caso do Consórcio, ‘cê trabalha mais pra fora do que pra dentro. E a Embrapa trabalha, às vezes, um pouco pra dentro, em termo de pesquisa, que o próprio fim. É a atividade fim dela. No caso do Consórcio, nós temos noventa da programação, o programa é... Os recursos do programa, mais de noventa por cento, é passado pra, pra fora da Embrapa, né? Apesar que a Embrapa é coordenadora, então,... conversei com o Zé Eurípedes essa semana, e o Esdras, os chefes adjuntos lá da... de Agro-Energia, da Embrapa Agro-Energia. E eles falaram que já tá decidido que vai... deve fazer um PNP Etanol. A Casa Civil já... já determinou que a Embrapa precisa criar o PNP Etanol. E, até então, eles tão vislumbrando a possibilidade de se criar esse PNP Etanol, mediante um Consórcio. Estabelecendo um Consórcio, de instituições pra executar... execução do... do PNP Etanol, entendeu?
2. No ano passado, acho que setembro de dois mil e seis, o CDPC, que é nosso financiador, aprovou, homologou a proposta de alinhamento do trabalho do Consórcio, do programa, né?, ao Sistema Embrapa de Gestão. E, no Sistema Embrapa de Gestão, preconiza-se o modelo... preconiza-se o modelo de... o modelo de... de edital, né?, pra chamada de projetos.

### **Pesquisador A33**

Mas, quatorze milhões de dólares, começando uma pesquisa, né?, um... uma articulação muito grande aí, a Embrapa, que foi escolhida por ser um órgão federal, é, da administração federal, um órgão de pesquisa, apesar de num trabalhar com café, ela poderia, polarizar a administração. Mas, logo, ela se confundiu também com uma... gerente, mas também como uma participante. Nós discutimos isso com você lá, né? Quando começou... o seu trabalho, é... Foi um é, é... quase que virou um Centro. Aí houve uma briga, porque a idéia inicial não era Centro. Essa é a grande discórdia dentro do Consórcio. A idéia era polarizar, e não centralizar. Então, era se polarizar, numa estrutura administrativa, no caso a Embrapa Café e as instituições consorciadas estariam trabalhando, é, dentro de um objetivo só, numa seleção de assuntos que foram, é, priorizados, é, no Brasil, através de várias metodologias. Todos pesquisariam, é, numa mesma direção e, de preferência, até trabalhando de forma conjunta.

### **Pesquisador A34**

1. Então, no primeiro momento, é que a Embrapa seria coordenadora. E eu acho plausível a justificativa, uma vez que é uma empresa, está sediada em Brasília, tem um bom acesso político, uma boa ascensão política e, uma vez ela ser de âmbito nacional, ela poderia estar coordenando isso. Agora, a partir da coordenação, para ela começar disputar pelo recurso, aí fica uma posição complicada porque é claro que ela não é tem poder de distribuir esse recurso de acordo com o interesse dela.
2. (...) em que eu via muito isso, a preocupação... a Embrapa tem grande interesse em estar levando esses recursos para ela, todos esses recursos pra ela, né?

### **Pesquisador A35**

Eu acho que é uma ciuemeira, né? Nós, mais antigos, ficamos com ciúmes de ver que o trabalho da gente ficar preterido. Mas, por outro lado, eu acho interessante porque a Embrapa está tendo oportunidade de contratar gente nova, pessoas de renovação. Eu acho que é muito interessante. Você, hoje, tem gente com formação nas várias áreas e se ela tem condição de contratar esses pesquisadores de uma maneira que seja compensador para o pesquisador. Porque, se você pensar, nós, mais antigos das empresas estaduais, somos muito mal remunerados, né? Tanto treinamento com a moçada que estão conseguindo agora. Eu acho que, nesse sentido, fica interessante. Agora, nós, das instituições estaduais, sentimos certo ciúmes nesse sentido, que a gente nova que está chegando tem muito mais oportunidades, muito mais.. dentro do Consórcio do que... pelo fato de ele ser gestor, ser o dono do dinheiro. Provavelmente, eles vão dar o primeiro para os pesquisadores deles, né?

### **Pesquisador A36**

1. Porque a gente ouve, né?, algumas coisas assim: “Ah, a Embrapa, né? Ela, na verdade, ela favorece o pessoal da... o Consórcio favorece, né?, a Embrapa”.. Eu já ouvi isso fora do... do Incaper. Não acho que seja uma forma... automática não, assim, proposital. “Não, eu tô aqui, a Embrapa Café tá em Brasília, o Cenargen tá aqui do lado. Então, nós vamos favorecer, né?, as pessoas aqui”. Eu acho que fica mais perto da gente, a gente tem condição de conversar mais, de dialogar mais, de conhecer mais. Por exemplo, se... se você tá em Lavras, quando você for ler um projeto de Nazareno..., como você tá lá, você já conhece Nazareno, já conhece toda estrutura lá da..., né?
2. Que foi favorecido, em termos de infra-estrutura, pelo... pelo Consórcio. Agora, eu acho que essa competição, hoje, eu acho que tá mais difícil porque como os projetos são projetos de parceria, onde que você... o Cenargen num pode trabalhar mais sozinho com um projeto, ele tem que ter outras instituições ali dentro, né? Então... e tem um comitê, um núcleo que avalia isso. Esse núcleo vai falar: “Não, ‘cê tá pedindo isso, mas isso

num... num é pertinente, né?” Então, eu num acredito que hoje exista essa competição. Acho que, inclusive, a Embrapa estar, junto com o Consórcio hoje, é uma coisa saudável.

3. Eu acho que isso simplesmente é o resultado da... da... da sistematização. Porque, hoje, pega um projeto, um relatório, envia ...envia esses dados, ‘cê tem que fazer uma análise, avalia via SISGAP... Num vejo dificuldade nenhuma. Muito pelo contrário, eu acho que facilitou. Porque, hoje, você tem certeza, na hora, que ‘cê encaminha um relatório, um projeto, na hora que você encaminha, ‘cê já tem certeza de recebimento, né?

### **Pesquisador A37**

1. Olha, é, houve uma.. uma... uma adequação, né? ... Aos moldes da Embrapa, né? A Embrapa foi contratada para gerenciar o Consórcio, pra gerenciar esse repasse dos recursos pras instituições, que desenvolvem, de fato ... as conveniadas ... que desenvolvem os projetos e, de fato, usam os recursos pra desenvolvimento dos projetos, e a... Com o tempo, a Embrapa conseguiu, num sei qual... qual foi a... acredito que eu, a minha opinião, eu num falo de cadeira, porque eu num faço parte da direção de nuc... eu faço parte de um dos núcleos do Consórcio, de genética e melhoramento, é... num freqüente a (?) que ajuda a decidir isso. Então, acho eu, que foi uma iniciativa da Embrapa de adequar a... a programação, ao modelo Embrapa de... de... de gestão, de pesquisa, né? Onde o financiamento de projetos é gerenciado dessa maneira. Os programas da Embrapa lá, dois, três... um, dois, três... Exatamente. Aos poucos, ela foi, a Embrapa, é... ela... até criou a Embrapa Café, que num existia, né? Então, acho, o Consórcio fomentou, mesmo financeiramente, que isso... a criação da Embrapa Café que, uma vez criada, ela passou a funcionar aos moldes da Embrapa, como tá... de outros centros da Embrapa que já existiam. Então... então, hoje, nós somos..., desculpe, só concluindo, nós, é... pertencemos às instituições diversas, mas, no que concerne à pesquisa com café, a gente trabalha muito no sistema Embrapa. É claro que eu num faço pesquisa apenas com recursos repassados pela Embrapa, né?, eu..., do Consórcio, repassados pela Embrapa, eu tenho, a gente tem outras fontes de financiamento. É, mas... tudo o que diz respeito ao financiamento... aos recursos repassados pela Embrapa, é, o modelo é Embrapa, modelo de edital.
2. Eu, ah..., é, eu acho que tem... é... que a gerência da Embrapa estimula a participação da Embrapa na submissão dos projetos, pra que a Embrapa... a Embrapa fique com uma parte importante dos recursos. Sem dúvida nenhuma, eu acho isso. Não acho que ela chega a favorecer a esse ponto: “Ah, esse projeto tem, vamo...” Pode ser que isso aconteça e eu num tenha, num enxergue isso, mas...

### **Pesquisador A38**

É, a Embrapa entrou como uma consorciada porque ela num trabalhava com café. Mas, entrou como consorciada no intuito de coordenar as pesquisas, porque as instituições estaduais num podiam... coordenar a nível nacional. Então..., num podia passar recursos, num podia coordenar, num podia passar recursos para instituições estaduais. É, precisava de passar por um... uma instituição federal pra poder passar pra.. pra... pras estaduais. Então, criou a Embrapa Café que.. que... num, é..., num primeiro..., até então, o objetivo da Embrapa Café era de uma estrutura mínima, uma estrutura mínima, sem pesquisadores, apenas pra coordenar, né?, coordenar os recursos e repassar os recursos. Isso é..., hoje, já tem alguns pesquisadores da Embrapa Café, mas o... a idéia inicial seria.. é, algumas salas.. umas três salas lá em Brasília, pra fazer esse.. esse... trabalho de coordenação, tá?

### **Pesquisador A39**

1. Tem gente lá (no comitê de pesquisa do núcleo de referência)... tem uma pessoa do Iapar, uma pessoa do Incaper, uma pessoa do Cenargen, e eu. Eu tô falando do núcleo de biotecnologia, isso acontece... Tem núcleo que num tem ninguém da Embrapa Café. Então, na verdade, a decisão... eu acho que a decisão de projetos que uma coisa muito... Primeiro vai pros *ad hocs*; depois, vai pros núcleos. Então, quer dizer, eu, quando chega o projeto... do mesmo jeito que tem da Embrapa Café lá, tem projeto do Iapar e tem gente do Iapar lá dentro. Então, isso não... não é prioridade da Embrapa Café. E a gente vai mudando de dois em dois anos. Então, vamos supor, daqui dois anos, num são nós quatro mais que tá lá, são representantes da Epamig, da... e vai mudando. Então, é uma comparativa de que isso... de que funciona. Porque não é pesquisador da Embrapa Café julgando projetos da Embrapa Café. Não.
2. Certo, mas continuando a ser julgado por um núcleo. Não é o julgamento pela Embrapa. Eu acho que isso que existe uma confusão um pouco no Consórcio. Eu acho que... num entendo muito bem da parte administrativa, mas, a Embrapa tá ali, administrando a forma geral, mas o recurso, se um projeto vai ser aprovado ou não, na cabe à Embrapa julgar... Não é a Embrapa que julga.

## APÊNDICE F: Correlação entre visão e afirmação

TABELA 1F – Algumas correlações mais significativas entre Visão e Afirmação

**Correlação - Spearman's rho**

		Afirm2	Afirm8	Afirm11	Afirm16	Afirm17	Afirm18	Afirm20	Afirm22	Afirm23	Afirm24
Visão3	r	,304(**)	,169(**)	,357(**)	,337(**)	,486(**)	,175(**)	,310(**)	,138(*)	,301(**)	,360(**)
	p	0,000	0,009	0,000	0,000	0,000	0,007	0,000	0,035	0,000	0,000
	N	236	236	236	236	236	236	236	236	236	236
Visão5	r	,272(**)	,214(**)	,289(**)	,339(**)	,374(**)	,273(**)	,272(**)	0,094	,282(**)	,287(**)
	p	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,149	0,000	0,000
	N	236	236	236	236	236	236	236	236	236	236
Visão8	r	,288(**)	0,101	,409(**)	,354(**)	,284(**)	,144(*)	,296(**)	0,042	,300(**)	,272(**)
	p	0,000	0,121	0,000	0,000	0,000	0,027	0,000	0,522	0,000	0,000
	N	236	236	236	236	236	236	236	236	236	236
Visão9	r	,231(**)	0,103	,211(**)	,374(**)	,417(**)	,173(**)	,323(**)	,130(*)	,346(**)	,245(**)
	p	0,000	0,114	0,001	0,000	0,000	0,008	0,000	0,046	0,000	0,000
	N	236	236	236	236	236	236	236	236	236	236
Visão10	r	,279(**)	,143(*)	,389(**)	,275(**)	,353(**)	0,113	,180(**)	0,100	,268(**)	,243(**)
	p	0,000	0,028	0,000	0,000	0,000	0,083	0,005	0,125	0,000	0,000
	N	236	236	236	236	236	236	236	236	236	236
Visão11	r	,230(**)	,225(**)	,319(**)	,445(**)	,338(**)	,210(**)	,371(**)	0,109	,355(**)	,316(**)
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,096	0,000	0,000
	N	236	236	236	236	236	236	236	236	236	236
Visão12	r	,143(*)	0,098	,314(**)	,421(**)	,307(**)	,194(**)	,272(**)	,147(*)	,305(**)	,177(**)
	p	0,028	0,134	0,000	0,000	0,000	0,003	0,000	0,024	0,000	0,006
	N	236	236	236	236	236	236	236	236	236	236

\*\* Correlação é significativa ao nível de 0,01 level (bi-caudal).

\* Correlação é significativa ao nível de 0,05 (bi-caudal).

r: coeficiente de correlação

p: nível de significância

N: número de casos

Visão3 - Transparente & Opaco.

Visão5 - Abrangente & Dispersivo.

Visão8 - Alocador eficiente de recursos & Alocador ineficiente de recursos.

Visão9 - Definidor de rumos & Condicionado externamente.

Visão10 - Meritocrático & Político.

Visão11 - Impulso inovativo & Continuísmo.

Visão12 - Em ascensão & Em declínio.

Afirm2: (Não) Há conflitos na atuação simultânea da EMBRAPA como coordenadora do Consórcio e proponente de projetos.

Afirm8: Os artigos apresentados nos Simpósios promovidos pelo Consórcio são representativos do andamento da pesquisa de café.

Afirm11: Os recursos do Consórcio são distribuídos de forma adequada entre as entidades associadas.

Afirm16: De forma geral, os subprojetos constituem um todo (dentro do projeto) articulado e integrado, harmônico e dotado de sinergia.

Afirm17: A EMBRAPA faz uma gestão tecnológica adequada (assegura o máximo de extração de valor para a sociedade) das pesquisas financiadas pelo Consórcio.

Afirm18: É apropriada a exigência que um projeto a ser financiado pelo Consórcio seja constituído por duas a seis entidades diferentes.

Afirm20: O Consórcio vem tendo sucesso em evitar uma sobreposição de pesquisas frente à necessidade de maximizar os resultados dos recursos empregados.

Afirm22: É adequado que o Consórcio funcione como instituição auxiliar da EMBRAPA na prestação de serviços de pesquisa aprovados pelo CDPC.

Afirm23: (Não) São realizadas pesquisas em rede meramente para se conformar à exigência do Consórcio.

Afirm24: O método de seleção dos projetos a serem financiados pelo Consórcio confere isenção técnica à escolha.