

LEVON YEGANIANTZ<sup>2</sup>

*... o paradigma do interesse pessoal, que levaria a uma ordem social realizável e talvez até mesmo ótima, sem nenhuma adição de "benevolência", está há tanto tempo em circulação que redescobrir a necessidade da moralidade tornou-se um desafio intelectual.*

ALBERT O. HIRSCHMAN

### CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES

A idéia principal deste trabalho é que um código de ética profissional, em vez de leis e regulamentos, ordens e serviços e outros decretos, deve constituir o sistema principal de regulamentos entre os administradores e a coletividade de pesquisadores em qualquer instituição de pesquisa. Por ser a ética uma forma de comportamento humano, a qual se encontra em todos os tempos e em todas as sociedades, partimos do critério de que é preciso considerá-la em toda a sua diversidade, fixando a nossa atenção de maneira especial na política, ideologia, divulgação da informação, tendências burocráticas, motivação, co-determinação e criatividade.

A ética é o quadro de princípios, preceitos e regras de comportamentos implícitos nas leis ou vindos da tradição e de usos e costumes correntes a que pessoas devem-se submeter, sendo julgadas pelo seu cumprimento.

As leis são coercitivas e seu não-cumprimento implica sanção. Já os costumes são formas de condutas esperadas, sem sanção, mesmo quando violadas, mas têm também uma forma de controle que é o da própria consciência moral, chamada por Freud de "superego" e identificada por Kant como "o dever" como tal.

O dever conscientizado, tal como a consciência, desempenha na estrutura da moral do indivíduo

o papel de um dos principais mecanismos psicológicos de autocontrole. O indivíduo começa a interpretar os preceitos sociais da moral como obrigação consciente, como responsabilidade pela sua conduta perante a sociedade, a coletividade e perante si próprio (Citarenko 1982, p.21). Em outras palavras, a ética busca a análise e o aprofundamento dos fatos morais dos quais podem ser deduzidas as normas para qualquer ato humano.

Como a necessidade de coerção decresce com a maturidade da civilização, as novas formas de organização, que substituirão as burocracias tradicionais, terão que levar em conta a diminuição da ética de lealdade institucional e a ascensão de ética profissional. Haverá maior envolvimento do profissional na comunidade profissional, do que seu envolvimento na organização que o emprega. Segundo Lodi (1976, p. 23), "os profissionais de hoje, quando pressionados pela comunidade científica, já são naturalmente desleais às necessidades da organização."

Como resultado, o estímulo do trabalho e a convivência com as oportunidades de construir através da pesquisa devem ser baseados não só no método científico mas também na ética profissional.

Associações de classe e toda sociedade devem lembrar que a moralidade é feita para o homem e não o homem para a moralidade. Assim, ética profissional não deve ser absolutista e impedida de ser uma força humana racional. Esta espécie de relativismo ético decorre do respeito à autonomia e à liberdade do indivíduo, soberano para escolher os seus padrões morais. A observação da ética profissional e a submissão aos seus imperativos categóricos hão de processar-se por livre decisão de cada profissional e não pelo poder coercitivo ou repressivo.

### ÉTICA E MORAL

A palavra "ética" vem do grego "ethos", que sig-

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no XII Simpósio Nacional de Pesquisa em Administração de Ciências e Tecnologia, São Paulo, outubro de 1987.

<sup>2</sup> Pesquisador da EMBRAPA, Brasília, DF.

nifica "modo de ser, caráter", É aquele ramo de conhecimento que se preocupa em explicar o comportamento moral, procurando esclarecer sua razão de ser, as causas das diferenças de comportamento numa mesma época, entre grupos diversos, das constâncias e das evoluções desses mesmos comportamentos através dos tempos. A prática da ética constitui a moral, que transforma a ética na ciência da moral.

Paulino (1984, p.20) define ética como ..."disciplina crítica-normativa que estuda as normas de comportamento humano, mediante as quais tende o homem a realizar na prática os valores do bem e do bom. Segundo Valls (1986, p.9), "ética se preocupa... com as formas humanas de resolver as contradições entre necessidade e possibilidade, entre tempo e eternidade, entre o individual e o social, entre o econômico e a moral, entre o corporal e o psíquico, entre o natural e o cultural, e entre a inteligência e a vontade."

A ética estuda os princípios normativos do comportamento humano e os valores morais que dirigem a vida dos homens. O objetivo da ética, como afirmava Aristóteles, é a própria moralidade positiva que orienta os valores do comportamento humano e empresta uma fisionomia típica à sociedade. Por mais que esses valores sejam variáveis, ou inconstantes, há um fato imutável, o de ser o homem um animal moral, isto é, que se conduz segundo valores e que se vê julgado, punido ou gratificado, ainda segundo esses valores dominantes na sociedade.

O dinamismo da realidade contemporânea, através da revolução técnico-científica, que exerce influência cada vez maior sobre o processo social e de desenvolvimento econômico, produz muitas vezes situações complexas e imprevistas: coloca o indivíduo perante alternativas morais e apresenta-lhe exigências cada vez maiores. Daí o aumento da atenção e do interesse especial em relação à ética como ciência moral, setor do conhecimento filosófico que mergulha as suas raízes na mais remota antiguidade, mas ao mesmo tempo sempre jovem e novo em cada etapa da história humana.

## DEONTOLOGIA E TELEOLOGIA

Basicamente, há duas abordagens à ética: Deontologia, que ressalta o dever mais do que as conseqüências; e Teleologia que ressalta os fins, expressos em resultados. Estes dois aspectos não são mutuamente exclusivos; uma ética compreensiva incluirá ambos. As regras não são determinadas pelos resultados, mas a pessoa deve ter os re-

sultados em vista quando as decisões são feitas. A curto prazo, sempre que podemos produzir um bem maior, sem violar uma norma ética, devemos agir neste sentido.

De acordo com a ética deontológica, guardar a regra determinará os resultados certos; resultados não determinam a regra. O que é intrinsecamente certo determina os melhores resultados; não se pode determinar o que é certo pelos resultados. Guardar os mandamentos éticos trará a melhor conseqüência (Geisler & Feinberg 1980, p. 46).

Em contraste com a deontologia, a teleologia argumenta que as conseqüências a longo prazo determinam aquilo que é certo e aquilo que é errado. O aspecto certo ou errado de uma ação é determinado por aquilo que traz o bem maior para o máximo de pessoas (Geisler & Feinberg 1980, p. 39).

A moralidade do poder formulada há alguns séculos por Maquiavel, escrevendo para "O Príncipe", queria a ciência política autônoma, independente da moral, com regras próprias para a conquista e a manutenção do poder.

Uma das premissas básicas que sustenta os argumentos e as recomendações de Maquiavel é o caráter individualista e até egoísta da natureza humana. Dessa premissa crucial advém a necessidade de um governo forte e centralizado. Trata-se o individualismo como manifestação de "virtude" e como pré-requisito de eficácia no comando. Assim Maquiavel filia-se a uma corrente da ética teleológica, onde o julgamento da conduta é feito em função das finalidades ou propósitos que as ações pretendem cumprir e suas conseqüências práticas. Em contraste, a corrente "deontológica" institui os princípios básicos que distinguem o certo do errado, e admite como moralmente adequada apenas a conduta que se conforma com tais princípios.

## PARADIGMAS CIENTÍFICOS E ADMINISTRAÇÃO DA PESQUISA

A ciência consiste em um grupo de colégios invioláveis, cada um com um paradigma e um grupo dominante. A hierarquia dentro deste grupo é baseada na experiência, em títulos acadêmicos, trabalhos publicados e, em alguns casos, cargos ocupados.

Em outras palavras, uma instituição de pesquisa não é uma república positivista baseada na igualdade, mas uma "confederação meritocrática, dirigida por uma epistemocracia"... (Marcovitch 1985, p.19), onde a qualidade "... da pesquisa deve prevalecer num ambiente de liberdade e de contínua emulação intelectual... mantendo-se sempre como um território neutro para os grandes debates e para a

convivência das várias correntes de opinião, sempre em prol de uma sociedade democrática" (Marcovitch 1985, p. 21).

Um dirigente científico paradigmático é aquele cujos trabalhos foram reconhecidos e devidamente recompensados: eleição para membro ou posto numa sociedade respeitável em que estão outros colegas; recompensa por meio de Prêmio Nobel ou outro prêmio, ou ainda pela atribuição de seu nome a uma teoria ou uma descoberta. A hierarquia paradigmática é elitista e não-democrática; em certa medida assemelha-se ao colégio dos cardeais. Qualquer desafio a esta hierarquia por parte de liderança política, de mudança da ordem social partidária de nova ideologia e de até um grupo inovador de cientistas, tentando estabelecer novo paradigma, trazem conflitos dentro do próprio sistema de pesquisa.

Esses conflitos paradigmáticos dizem respeito unicamente a problemas científicos e ocorrem no campo do conhecimento e da teoria. Esses conflitos podem ser desgastantes e também podem ser construtivos.

A supervisão e a administração de instituições de pesquisa, dificilmente, poderão ser desincumbidas por alguém que não tenha realmente a formação de pesquisador. Existe a necessidade de empatia com os pesquisadores como também de comprometimento total do administrador com as suas funções gerenciais.

A ética da administração da pesquisa tem dois enfoques possíveis vinculados a duas concepções de função da pesquisa:

- 1 - O primeiro enfoque consiste em definir a administração de pesquisa a partir do ordenamento jurídico e político já instituído numa determinada sociedade. A base da administração da pesquisa será o conjunto de direitos e deveres estabelecidos na lei e nos sistemas políticos instituídos no país. A partir dessa definição é que se estabelecerá o comportamento ético que deve ter o administrador de pesquisa. Essa concepção de pesquisa decorre do positivismo jurídico, que só aceita como fonte o direito a lei positiva. Praticamente consiste numa subordinação do ético ao jurídico, ao político e conseqüentemente à economia.
- 2 - O segundo enfoque consiste na posição inteiramente oposta, a qual define a pesquisa a partir dos valores éticos de vida humana, inclusive ética profissional e metodologia científica. É uma concepção que estabelece a subordinação do político e do econômico à ordem ética e à

teoria científica de cada disciplina. Supõe o primado do espiritual e profissional. Os direitos e deveres dos administradores de pesquisa, portanto, serão definidos a partir dos valores éticos e, particularmente, da ética profissional em função das metas possíveis dentro da realidade existente. Esses valores fundamentais e inalienáveis já estão definidos hoje mediante o consenso universal já alcançado pelos profissionais regulamentados nos seus respectivos códigos de ética profissional.

A ética do pesquisador decorre da função da pesquisa de procurar conhecimento para o bem da Humanidade. Servir à ciência pressupõe a defesa da verdade dos ataques das forças econômicas ou das pessoas, que por diversas razões - quer pelas suas convicções reacionárias ou por ignorância, quer por prestígio ou por vaidade - impedem o conhecimento da verdade e a sua realização em prol da Humanidade. Isto permite constatar que a combinação de certas qualidades morais com as capacidades de investigação testemunha a competência profissional do pesquisador.

No domínio econômico e social, que hoje tanto interesse desperta no meio intelectual e nas controvérsias políticas, a teoria da economia política fornece ao teórico da ética de direito natural o material indispensável ao cumprimento da tarefa que lhe compete: a averiguação das exigências feitas pela ordem do bem-comum.

Se não existir uma firme convicção de levar-se a sério o problema social, a pesquisa pode servir apenas para satisfazer a curiosidade científica e, em casos relacionados com problemas sociais, para reivindicar, alertar e denunciar, e não para solucionar estes problemas.

## ÉTICA PROFISSIONAL E NORMAS TÉCNICAS

Como é natural, a ética só pode tomar por base as conclusões certas da investigação científica, e não as meras opiniões ou hipóteses. É da competência da ética fundamentar, com o seu método privativo, os princípios morais e aplicá-los depois à realidade concreta, tal como ela se apresenta na sociedade de uma determinada época. Mas saber em que consiste a realidade é algo que a ética tem que aprender das outras ciências. Assim, por exemplo, se a biologia estivesse em condições de indicar que o casamento entre pessoas portadoras de determinadas doenças hereditárias implica conseqüências indubitavelmente graves para a co-

munidade, justificar-se-ia um impedimento legal eugênico, semelhante ao impedimento canônico estabelecido pela Igreja católica para os casamentos entre primos-irmãos.

Qualquer conhecimento científico pode converter-se, efetivamente, em regra técnica. Uma vez verificado o nexó entre o fato-causa e o fato-efeito (é este o procedimento típico da ciência) é possível deduzir a regra da harmonia com a qual, para se atingir o dito efeito, se terá que pôr em ação a citada causa. O domínio destas regras fica, porém, fora do domínio tanto do Direito quanto da Moral.

É verdade que as normas técnicas frequentemente se relacionam com as normas morais e jurídicas, quase se confundindo, aparentemente, com elas. Quando um fim, que por uma norma técnica não pode ser considerado senão como uma hipótese (se se quer atingir um certo efeito, é preciso atuar de um certo modo), é considerado por uma norma ética como obrigatório (seja na forma moral, seja na forma jurídica), a norma técnica passa a assumir um certo caráter ético. Tal é o caso, por exemplo, das normas higiênicas que, enquanto indicam os efeitos de certas ações e circunstâncias sobre a saúde do corpo, assumem propriamente um significado ético, desde que se conceba como um dever o zelar da saúde. O caráter de dever não pode, porém, originar-se do simples nexó causal em que consiste e se esgota a norma técnica; o dever só pode ter o seu fundamento numa ordem de valores. Assim, dadas certas condições - por exemplo, perigo para a Pátria - pode acontecer que a Moral e o Direito exijam o abandono das regras da higiene, mesmo com o prejuízo da saúde, para que seja possível atingir fim mais alto e mais premente. A coincidência que frequentemente se observa entre os preceitos da ética e os da higiene não deve portanto levar-nos a confundir a diferente natureza lógica das mesmas.

Sabe-se que a Moral manda, de modo geral, dedicar sincero esforço a tudo o que fazemos, e condena a preguiça, a inconstância e a negligência; sabe-se que impõe, também de modo geral, um certo respeito pelos sentimentos e gostos do nosso próximo.

No entanto, convém evitar confusões: a apreciação técnica é diferente da apreciação ética. Estas apreciações, atendendo à respectiva índole, são diversas. Isto é provado pelo fato de que, em caso algum, a simples transgressão de uma regra técnica implica necessariamente uma condenação moral. Para que esta espécie de juízo intervenha, é preciso atender a todos os elementos que constituem a personalidade do sujeito: às suas possibilidades e às

suas intenções no caso concreto em que se encontrava. Ninguém se lembrará, certamente, de reprimir a criança que, seguindo ingênuo pendor estético, esboça desenhos com desrespeito pelas regras da arte de desenhar; ninguém, ainda, condenará o ato daquele que, apesar de imperito em natação, se lança à água para salvar quem nela estava prestes a afogar-se. Não é condenável, em geral, a contravenção de regras técnicas, quando esta contravenção for o único meio para manifestar, ainda que de modo imperfeito, uma intenção que pode ser nobilíssima (Vecchio 1979, p. 37).

## SENSIBILIDADE POLÍTICA

No início deste século predominava a crença de que os cientistas eram capazes de, mais cedo ou mais tarde, implantar a felicidade na face da Terra, com a solução de todos os problemas existentes, uma vez que possuíam sua autonomia e auto-regulação.

Mais tarde, a partir da Segunda Guerra Mundial, desenvolveu-se a idéia de que a pesquisa científica precisava ser incentivada, planejada e utilizada como instrumento de desenvolvimento econômico e social. Como resultado, surgiu a idéia de que a ciência e a tecnologia geradas nas instituições públicas como fruto de pesquisa poderiam ser tratadas para interesses políticos, econômicos e sociais.

Nos anos 70, acabou a fé cega na ciência e nos cientistas. Mais realista, a sociedade dos anos 70 parou para pensar nos benefícios proporcionados pela ciência e pela tecnologia. Descobria-se afinal que a ciência tem os seus limites, e às vezes produz alguns maus efeitos colaterais. Ao mesmo tempo o conhecimento científico destituiu-se de seu caráter de "Verdade Absoluta" e passou a ser entendido como um conjunto de soluções provisórias.

No campo da metodologia científica, nunca antes questionada, observou-se que a dominação do positivismo econômico, em muitos casos, resultou em geração de tecnologia penetrada pela ideologia de otimização dos lucros, sem compromisso com ética e equidade.

A dominação do positivismo resulta em que os problemas políticos, sociais e morais são tratados como problemas tecnológicos. A viabilidade de realização tecnológica ("technological feasibility") tende a determinar objetivos da pesquisa, tomando-se assim um conceito normativo. Na era tecnológica, a "possibilidade" técnica é cada vez mais imediatamente interpretada como "dever" normativo dos cientistas sem considerar seu impacto político e social.

Assim, dirigentes institucionais da Ciência moderna têm valorizado as suas responsabilidades, principalmente em termos instrumentais, dando pouca atenção aos fins para os quais as suas energias são dirigidas. A ética institucional da ciência sempre foi fraca porque a ética metodológica corrente dominou de tal forma o sistema de valores da Ciência, que a consideração de outras questões normativas têm sido quase completamente excluídas.

A modernização da sociedade brasileira, iniciada no final da década de 60, ocorreu em um período de forte autoritarismo governamental. A mentalidade tecnocrática que marcou aquele período pressupunha que certas questões, dada a sua complexidade técnica, não comportavam debate público e que somente poderiam ser adequadamente avaliadas por aqueles que possuíssem conhecimento técnico correspondente.

Como resultado, a democratização de um país autoritário, dominado pela tecnocracia, coloca o assessoramento técnico, muitas vezes baseado em resultados de pesquisa, em situação ambígua. De um lado, os políticos e os funcionários ministeriais, tanto de carreira quanto de cargo de confiança, tendem ao simples arquivamento dos pareceres científicos, sempre que seus autores não ocupem uma posição institucionalizada na nova estrutura política de decisão. De outro lado, os cientistas tendem a sequer perceber a relevância da estrutura política de decisão. Nesse caso, eles se limitam à pura reflexão finalisticamente racional, esquecendo as tendências sociais em termos de valores ou de necessidades, ou então desenvolvem uma concepção própria de política razoável, esquecendo a importância do compromisso político, e com isso a possível racionalidade do processo decisório (Dreitzel 1975, p.29).

O novo perfil da distribuição do poder político e a atuação política organizada, ora emergente, abre espaço para a descentralização das decisões econômicas e administrativas, o que, em última instância, há de refletir-se na atividade de pesquisa.

A politização da Ciência requer novo tipo de direção dentro dela. Neste contexto Schatzman (1973, p.11) faz a seguinte colocação: "O problema dos cientistas está em fazer compreender aos homens políticos para que serve a ciência". Nesse ponto é preciso deixar claro que o progresso científico e tecnológico deve espocar como consequência de uma série de interações entre a necessidade da sociedade, conhecimento científico e tecnológico, problemas econômicos, sociais e institucionais

e preparo de pesquisadores e especialistas disponíveis em cada sociedade.

A problemática mundial lança à ciência uma série de novos desafios. Esta tarefa compete aos pesquisadores - já que gozam de autoridade necessária para entrever a solução dos grandes problemas mundiais em benefício de toda a humanidade -, desde que tenham plena consciência de que os problemas sociais estão intimamente relacionados com atividade científica.

A política não nasce da moral ou ética, nem existe para realizá-la. Nasce das necessidades e dos interesses dos grupos sociais e existe para conciliá-los e satisfazê-los, formulados em termos de objetivos políticos (Moreira 1986, p. 453). A ninguém se impõe a obrigação de conduzir uma instituição de pesquisa. Assume-a quem livremente busca ou por qualquer razão aceita o encargo. Passa então a ser imperativo que quem aceita a direção ou coordenação tenha consciência de sua capacidade de atuar eficientemente nos assuntos de interesse coletivo. Ética na política "consiste em integrar as exigências pessoais de consciência às exigências de eficiência" (Moreira 1986, p. 455). O corolário desta afirmação é que "a política não existe para perseguir valores morais, se não que é uma atividade que volta à satisfação de interesses coletivos" (Moreira Neto 1986, p. 456).

Ao mesmo tempo, haverá uma política moral sempre que os valores do homem sejam realizados na ação desenvolvida por esta política; em contrapartida, inexistirá política moral, mas perigosa contração desta - a política moralista - quando o objetivo da política for a pregação ou a imposição de determinados valores morais abstratos (Moreira Neto 1986, p. 464). A ética pessoal e a política, provavelmente, são conflitantes. Se a ética pessoal tem a ver com coisas como caridade, melhorar a sorte de infelizes, etc., então ela exigirá uma ação política efetiva.

## CLIENTELISMO POLÍTICO

Geraldo José Lins (1986, p. 244), em seu artigo intitulado Quatro condições para o Pacto Social, faz as seguintes colocações:

"No plano político, o vácuo criado pelo regime autoritário dos governos militares está sendo invadido, sem qualquer respeito às prerrogativas e atribuições específicas do Executivo, do Legislativo e do Judiciário, por políticos assumindo funções executivas para as quais estavam totalmente despreparados e comprometendo as suas

atribuições de poder normativo, fiscalizador e representativo do povo.”

O mesmo autor mais tarde chama a atenção para as implicações deste processo, no sentido da possibilidade de cobrança por parte do Legislativo ao Executivo, em termos do cumprimento das normas, planos e programas aprovados pelos representantes do povo. Escreve:

*“... estamos vendo com surpresa a classe política invadindo a administração pública, direta e indireta, reivindicando a indicação de pastas de terceiro, quarto e quinto escalão para protegidos incompetentes ou inqualificados, destruindo a base fundamental da organização, que é a chefia responsável e a hierarquia funcional, e sacrificando a sua prerrogativa de exigir do Executivo o cumprimento das diretrizes e planos que foram estabelecidos e aprovados” (Lins 1986, p.246).*

A liberação e difusão das forças políticas, a partir de 1984, tornaram a sociedade brasileira diferenciada em grupos sociais, aumentando seu envolvimento direto com a política partidária.

A disputa do poder na sociedade e no interior do Governo se dá basicamente entre uma corrente popular-reformista e uma outra liberal-burguesa, comprometida mais com conservação do que com a mudança (Góes 1985, p. 451).

No caso das instituições de pesquisa, em vez de conflitos ideológicos, o problema é a reemergência do clientelismo. A exacerbação do clientelismo parece ter chegado para durar. Isto pode ser bom para os políticos e pesquisadores envolvidos, mas não é bom para a política de pesquisa, pois desvia o interesse do pesquisador de sua atividade-lim, afetando a credibilidade das instituições públicas de pesquisa e agravando sua crise sistêmica.

O pesquisador que se torna chefe de um órgão governamental, segundo Bronowski (1977, p. 187), “... é prisioneiro dos procedimentos pelos quais todos os governos só ouvem o que desejam ouvir e só dizem ao público o que querem que ele acredite”. Os pesquisadores que aceitam cargos de confiança, dentro de instituições públicas de pesquisa devem resistir não só ao conformismo e clientelismo político como também conservar lealdade à comunidade científica. Isto porque a opinião pública começa a compreender que independência tecnológica não se deve à boa sorte, à habilidade dos cientistas ou mesmo à vontade do governo, mas a certas características do método de investigação, competên-

cia e organização da comunidade científica. Esta seqüência só será conseguida à medida que a pesquisa científica não se submeta à tutela de poder público. Assim como não é admissível uma cultura oficial, também no campo da pesquisa, não é desejável, nem democraticamente possível, uma ciência oficial.

Da mesma forma como no início do século, quando apareceu a filosofia de que “a guerra era importante demais para ser deixada aos generais”, existe atualmente pessoas que acham que a ciência e a pesquisa são importantes demais para serem deixadas aos cientistas e pesquisadores. A comunidade científica não pode aceitar esta filosofia. A realidade é que 80% do conhecimento científico foi criado nos últimos 25 anos. Estamos num período da história em que o bem-estar e o progresso da sociedade são importantes demais para se deixarem os cientistas fora da formulação de políticas e estratégias de desenvolvimento. Devem ser aproveitados em um período, o mais curto possível todos os conhecimentos disponíveis, tanto ao nível nacional como internacional. As implicações econômicas e sociais serão muito graves, caso a comunidade científica não participe na formulação de políticas, particularmente as relacionadas com suas atividades, tanto a curto como a longo prazo. Segundo Marco Maciel (1985, p. 2), “nós não queremos, como na República de Platão, que os sábios controlem o Governo, mas também não podemos admitir que o Governo controle os sábios.”

A politização das estruturas do poder administrativo deve ser minimizada na atividade de administração da pesquisa. Para cumprir os seus deveres com inteira independência e, conseqüentemente, com o máximo de vantagem para o público, o pesquisador não deve entrar em aliança com os estadistas do dia nem entregar os seus permanentes interesses à conveniência do poder efêmero de qualquer governo. Isto decorre dos códigos de ética desenvolvidos pelas elites políticas e pelos próprios pesquisadores. No código de ética da pesquisa aplicada, a neutralidade política e a eliminação do favoritismo e clientelismo político devem estar intimamente ligadas a uma tendência geral de objetividade. Trata-se de um código de conduta que os pesquisadores do serviço público aceitam por consenso e que é reforçado por auto-seleção e ascensão funcional. Uma vez estabelecida uma tradição de neutralidade política, o sistema tornar-se-á, até certo ponto, auto-perpetuador.

## DEMAGOGIA E IDEOLOGIA

A pior conseqüência de clientelismo político é a

utilização ou tolerância de demagogia dentro de uma instituição de pesquisa. A demagogia é sistematicamente usada como termo próprio para designar uma forma inaceitável de liderança política, a qual lóge tanto da ética quanto da ciência. Demagogia refere-se à proposta de programa de ações enganosas ou impraticáveis, pelas quais a figura política busca atrair apoio na tentativa de manipular emoções, com simplificação grosseira de temas complexos, envolvendo graus de irracionalidade e emocionalismo, sem oferecer alternativas viáveis para se obterem resultados.

Entre os fatores considerados como critérios determinantes de demagogia estão: a motivação, a intenção e a sinceridade do líder, os meios de que usa para apelar ao seu público e as consequências de seu apelo e de sua liderança em seus adeptos.

Na era dos crescentes problemas de alimentação, saúde e de explosão demográfica e atraso tecnológico, torna-se irresponsável vender a demagogia como esperança e depreciar a motivação pragmática e a busca de soluções sensatas para problemas sociais, por meio de terminologias globalizantes e enganosas e de afirmações teóricas contraditórias e valorizações negativas.

Os erros derivados, de um lado, dos condicionantes ideológicos do pesquisador e, de outro, do caráter de paradigma dominante de ciência particular, não devem ser confundidas com demagogia.

A ideologia, segundo o Dicionário de Ciências Sociais, "é um conjunto de convicções e conceitos (concretos e normativos) que pretende explicar fenômenos sociais complexos com o objetivo de orientar e simplificar as escolhas sócio-políticas que apresentam os indivíduos e grupos" (Fundação Getúlio Vargas 1986, p. 520). A ideologia resulta da tentativa, às vezes consciente, de se desenvolver, ao nível do aparente, uma compreensão da realidade que distorce ou obscurece elementos cruciais para o entendimento das atividades humanas dentro de certo contexto institucional. "A existência grupal é pré-condição para a formação de consciência ideológica" (Teixeira 1984, p. 51). A ideologia é o princípio de agrupamento, de homogeneização de um corpo social. Constitui um ideal em torno do qual o grupo pode se identificar, da mesma maneira que uma ideologia política estruturada permite aos militantes e aos partidários se reconhecerem (Clavreul 1983, p. 241). Ideologia política expressa-se na forma de interesses comuns e de falsa consciência, que servem para obstruir a visão do pesquisador.

Canguilhem, em seu livro intitulado *Ideologia e racionalidade nas ciências da Vida* (1977, p.33), levanta a seguinte pergunta:

*"Será pertinente a expressão ideologia científica? Será ela conveniente para designar e delimitar adequadamente todas as formações discursivas com pretensões à teoria, às representações mais ou menos coerentes de relações entre fenômenos, aos fulcros relativamente duráveis dos comentários da experiência vivida; em resumo, esses pseudo-saberes cuja irrealidade é visível pelo fato e, unicamente, pelo fato de que uma ciência se institui essencialmente na crítica de todos estes saberes?"*

O próprio Canguilhem responde estas perguntas enfatizando que "uma ideologia científica não é uma falsa consciência, como o é uma ideologia política". (Canguilhem 1977, p. 36). "A ideologia se constitui em função das lacunas das contradições e dos defeitos teóricos da ciência" (Clavreul 1983, p.344). Ela é de algum modo o avesso da ciência, como Althusser Clavreul (1967) parece deixar entender.

Uma ideologia científica chega ao fim quando no lugar que ocupava aparece uma disciplina que operativamente dê provas da validade das suas normas de cientificidade (Canguilhem 1977, p. 36).

Em resumo, as ideologias científicas não devem ser confundidas com ideologias políticas e demagogia, já que: (1) existe sempre uma ciência antes de uma ideologia, num campo paralelo que essa ideologia visa obliquamente; (2) no campo em que uma ciência virá a instituir-se existe sempre, antes da ciência, uma ideologia científica, parte da qual, mais tarde, entra na visão paradigmática daquela matéria; (3) as ideologias científicas são sistemas antecipativos e explicativos relativamente à norma de cientificidade que eventualmente lhes é aplicado.

A ideologia política foi denunciada em nome do realismo político, que molda a legislação na base do conhecimento do coração humano e das lições da história. A ideologia científica pode ser defendida em nome de idealismo científico, que se define como toda doutrina segundo a qual o mais importante nas ações humanas são idéias, realizáveis ou não, mas quase sempre imaginadas como realizáveis. Nesse sentido, contrapõe-se ao realismo e ao positivismo, entendidos como as doutrinas segundo as quais são as realidades e os fatos que devem reger as ações humanas.

Althusser, (1967, p. 33) quando se dedica à análise de ideologia, afirma que "toda formação social constitui uma totalidade orgânica que compromete três níveis essenciais: a economia, a política e a ideologia ou formas de consciência social". Daí parte para o estudo do nível ideológico, procurando verificar os nexos que ele mantém com os demais níveis.

A ciência tem como característica fundamental a integração entre razão e experiência na busca de conhecimento objetivo. Sua história apresenta duas fases bem distintas. Na primeira, objetiva-se a formulação de sistemas determinísticos que fossem capazes de eliminar por completo a incerteza que envolve nossas previsões sobre o real. Na segunda, cujo desenvolvimento continua, a idéia de incerteza passa a ser incorporada pelos modelos teóricos, que assumem caráter probabilístico e elementos de acaso em suas próprias proposições.

A passagem do determinismo ao probabilismo na Ciência em geral e na Economia em particular fez com que os mesmos problemas sejam tratados tanto pela metodologia científica como pelo conhecimento vulgar de caráter ideológico e demagógico.

## DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES

Cada dirigente de pesquisa deve comunicar às autoridades do Governo todas as novas informações e conhecimentos gerados pela pesquisa. Guardar aquela informação significaria desrespeitar e negar aos representantes do povo as opções políticas. Ao mesmo tempo, o administrador de pesquisa ou o próprio pesquisador deve apresentar para o público um quadro real dos novos desenvolvimentos em seu campo e indicar as possíveis implicações, tanto positivas como negativas, desde que as conheça. O que os cientistas e administradores de pesquisa devem fazer é procurar neutralizar a tendência da imprensa de exagerar, com a preocupação de obter sensacionalismo dos impactos positivos ou negativos das novas descobertas.

O modismo científico, baseado em sensacionalismo e demagogia, pode dominar a opinião pública e prejudicar o desempenho e o crescimento normal da Ciência e da instituição de pesquisa. É privilégio do administrador, como também é sua obrigação, fazer pronta e completa correção ou negação de qualquer notícia sensacionalista sobre fatos ou opiniões relacionados com a pesquisa, seja quais forem suas origens.

Além disto, o administrador de pesquisa não deve solicitar, provocar, sugerir ou aceitar publicidade de seus merecimentos ou atividades, particular-

mente quando isto envolve esforço de uma coletividade de profissionais.

## TENDÊNCIA DE BUROCRATIZAÇÃO

O autoritarismo é, por todas as razões, a essência do fenômeno burocrático. A burocratização das organizações evidencia o fenômeno do autoritarismo e, neste, as relações de poder (Farias 1985, p. 9). A burocratização, cuja gênese encontra-se no Estado, manifesta-se com crescente intensidade, nas mais variadas formas de organizações, inclusive organizações de pesquisa.

Segundo Lodi (1976, p. 1), "os mecanismos burocráticos cresceram, passando a representar uma ameaça à eficácia das organizações". O mesmo autor enfatiza que as técnicas administrativas transformaram-se num fim em si mesmas. Como resultado, os administradores "... construíram em torno de si um complexo sistema de estruturas rígidas que os defende e os engaiola em detrimento do Princípio da Realidade" (Lodi 1976, p.2).

Kafka popularizou os procedimentos incompreensíveis, os fins-de-si-mesmo, que passaram a ser empregados como sinônimo de burocracia (Ramos 1983, p.240). "A tendência fundamental do pensamento burocrático é converter todos os problemas de política em problemas de administração" (Mannheim 1941, p. 104). Quando a burocracia adquire orientação política autônoma, debilita-se a estrutura social, "aristocratiza-se", e tende à "exploração parasítica" dos recursos econômicos. É dizer que, na história decorrida e em curso, a política espontânea da burocracia tem sido essencialmente predatória e conservadora e jamais modernizante (Ramos 1983, p. 203). Esta burocratização predatória ocorre quando interesses particulares, seja da própria burocracia, seja de elites e grupos, a empolgam, restringindo ou mesmo anulando a sua função de serviço público.

Na administração de pesquisa deve ser adotado um conceito positivo de burocracia, de inspiração weberiana.

Weber definiu a burocracia como um agrupamento social em que rege o princípio da competência definida mediante regras, estatutos, regulamentos; da documentação; da hierarquia funcional da especialização profissional; e da permanência obrigatória do servidor, na repartição, durante determinado período de tempo. A burocracia assim concebida é elemento que caracteriza um grau relativamente alto do desenvolvimento social e pode servir a qualquer instituição de pesquisa.

A maior parte dos administradores de pesquisa

são cientistas que passaram a executar uma função administrativa, sacrificando sua produção científica na tentativa de aumentar a eficiência da produção científica de outros. Para aumentar sua produção e eficiência, uma organização de pesquisa não deve perguntar: "Quantos administradores pretendemos ter?", mas "qual o mínimo de administradores que a organização agüenta?". Em outras palavras, a questão ética das instituições de pesquisa é partir para conceito de "mini-administração", ou tentar "conseguir uma organização que atinja o máximo de resultados com um mínimo de gerentes" (Lodi 1976, p. 6).

Segundo Rosenfield (1984, p.13) a democracia moderna tanto pode desembocar na tarefa de realização de novos direitos e de abertura de novos espaços, como na burocratização de tudo aquilo que é coletivo, gerando novos privilégios sociais e fechando o político a novas possibilidades de ação política.

### ÉTICA DE CO-DETERMINAÇÃO

A co-determinação em uma organização é uma forma de associação entre pessoas na qual os membros individuais se considerem representados na autoridade geral da organização (Carvalho 1983, p. 59).

As organizações de pesquisa, baseadas na co-determinação, objetivam desenvolver os indivíduos na organização, para que assim possam desempenhar papéis de liderança em suas áreas de especialização e capacitação.

A autoridade do líder em uma organização de co-determinação não é baseada na habilidade de dar ou recusar favores, mas em sua capacidade de transcender as preocupações imediatas do convívio e propiciar uma visão do futuro para todos os membros do grupo. "Sem essa visão o líder fica sem papel" (Carvalho 1983, p. 59)

O funcionamento da organização depende do poder de liderança ser exercido através de uma relação de "mão dupla" entre líderes e liderados. Estes últimos também serão líderes, já que a capacidade de funcionamento da organização em alto nível depende de sua capacidade de recrutar novos e vigorosos líderes.

As decisões são tomadas baseando-se na autoridade e na competência profissional que qualquer membro tenha sobre assuntos específicos, pois possui melhores qualificações que os outros. A equipe inteira, entretanto, passa a ser responsável pelas decisões tomadas.

As decisões tomadas em diversos níveis são

estritamente consultivas até que toda equipe se encontre para confirmar ou rejeitá-las. A solução do "colegiado" presta-se mais à definição de metas ou à solução de impasses políticos de uma instituição. Destaca-se porém, que, ao levar o sistema colegiado para a fase administrativa e de rotina executiva, pode-se comprometer a flexibilidade, rapidez e agilidade da chefia e prejudicar toda a equipe.

Nas instituições de pesquisa como em qualquer outra instituição, a dominação da ética de co-determinação se manifesta como administração, seja mediante uma constelação de interesses, tanto pessoal como profissional. Enquanto a segunda reflete mais um movimento voluntário, onde interessados diversos se articulam de modo a levar avante uma ação social, a primeira reflete "nitidamente a imposição da vontade da parte sobre o todo" (Farias 1985, p. 11).

Sob o aspecto de ação social, o poder não se concebe fora da sociedade. Portanto, não seria correto defini-lo como qualidade ou propriedade originalmente pertencente aos indivíduos especialmente dotados de "fome de mando". As origens do poder estão na sociedade humana, que sendo sociedade de pessoas e de coisas necessita de organização. Na raiz dessa relação encontra-se um status social a ser vivido e desenvolvido.

### ÉTICA NA ALOCAÇÃO DE RECURSOS

A principal obrigação do administrador de pesquisa é otimizar o uso de recursos físicos e humanos para gerar maior número de resultados de uma forma contínua, considerando longo, curto e médio prazos. Neste contexto, o mercado não pode ser o único indicador. As externalidades e prejuízos que aparecem a longo prazo devem ser considerados.

Para otimizar a atividade de pesquisa o administrador deve identificar tanto a conduta moral quanto a conduta anti-ética na pesquisa. Eis aqui algumas recomendações:

- a) não se devem desperdiçar milhões de horas-homem, dinheiro, materiais, animais, instalações, etc, empregando-os em pesquisa de pouco valor e malfeitas, cuja única finalidade é mostrar alguma atividade (Bunge 1986, p. 119);
- b) não se deve avolumar o "curriculum vitae" com publicações de baixa qualidade, muitas vezes meras variações de trabalhos anteriores, com a esperança de cumprir a obrigação de publicar alguns resultados de qualquer forma;
- c) não se devem buscar subsídios, ou recursos

- adicionais, fora da instituição, nem sempre indispensáveis e que consomem grande parte do tempo do pesquisador e prejudicam o desempenho de toda instituição;
- d) não se devem gerar conhecimentos que direta ou indiretamente estimulem: a poluição do ar, das águas, dos alimentos, das matas e dos demais recursos naturais e do ambiente urbano; a deterioração visual dos campos e da cidade, a poluição sonora e outros;
  - e) deve-se ter consciência de que uma instituição de pesquisa gera não só novas tecnologias, segundo prioridades do governo e da classe científica, como também identifica, treina e fornece experiência e garante pesquisadores preparados para atacar qualquer problema atual e futuro. Isto implica na alocação de recursos para pós-graduação, treinamento contínuo e até alguns experimentos que só podem ser justificados por sua contribuição para a formação de cientistas experientes;
  - f) deve-se dar a certeza aos pesquisadores de que estão dedicando seu tempo e sua competência a um tema que, além de conteúdo social e científico, tem boas perspectivas de continuidade. Os pesquisadores que já têm suas linhas de pesquisa estabelecidas e projetos em andamento não se arriscam a abandonar os para entrar em uma área de prioridade política, sem saber quanto tempo vai durar o apoio político-financeiro e que perspectivas científicas existem nessa nova linha de trabalho.

Mesmo o deslocamento de líderes altruístas gera sérias questões de ética em relação a que os altruístas éticos devem fazer. Se os administradores são ameaçados de deslocamento, quais instrumentos seriam justificados em suas tentativas de se manterem no cargo?

Em outras palavras, não têm os altruístas uma obrigação ética de tentar permanecer no cargo? Realmente, são os líderes, moralmente necessários, justificados por não lutar para permanecer no cargo? Evidentemente, as questões não são fáceis de responder; porém, estão definitivamente em relevo pelo divórcio dos incentivos do bem coletivo e pela estrutura das competições políticas. E leva diretamente às dificuldades de responder à questão: Como podemos julgar ações políticas? E aqui não existem respostas fáceis. Talvez uma seja voltar à questão: se os fins justificam os meios, ou se os fins não justificam os meios, o que justifica? (Frohlich & Oppenheimer 1978, p.102-103).

Enquanto a principal preocupação do administrador de empresa é maximizar o lucro (e satisfazer os consumidores), a função do administrador de instituição de pesquisa é dar condições para maximizar a criatividade de membros de sua equipe. As práticas convencionais de pesquisa freqüentemente estão sustentando um sistema que tem escassa margem para a criatividade, iniciativa e responsabilidade social. Se não permitirmos à minoria criativa que seja livre e responsável por suas criações, presenciaremos a destruição daquelas forças que constituem a base de nossas esperanças para uma sociedade bem sucedida no futuro. Orientar nosso desenvolvimento tecnológico nesse rumo, proporcionará um sentimento de que podemos contribuir para a formação de uma sociedade mais justa, baseada na ciência e tecnologia apropriada para as condições nacionais.

O executivo criador é alguém que não somente aparece de súbito com idéias brilhantes, mas também cria um sistema e uma ética que, encorajam os funcionários a serem igualmente inventivos. O mesmo aplica-se ao administrador de pesquisa, que não deve tentar impor suas idéias aos pesquisadores, mas procurar liberá-los para que desenvolvam suas próprias concepções, de forma a reduzir o temor de fracasso que sufoca a inovação e paralisa tantas empresas de pesquisa.

O administrador inovador deve ser não somente um psicólogo prático, mas também um político astuto e um mestre na eliminação da inércia, em parte pela experiência, em parte pelo instinto. Deve saber também quais alavancas burocráticas empurrar e como forjar o consenso necessário para movimentar uma organização de pesquisa.

Os administradores de pesquisa devem promover um "clima criativo", que encoraje todos a usarem da imaginação quando atacar problemas da pesquisa, e saber como dirigir grupos interdisciplinares criativos e como aumentar a sua produtividade de pesquisa.

O problema de descobrir a potencialidade criativa é complicado, pelo fato de que as pessoas nem sempre se utilizam de sua habilidade de pensar. É relativamente fácil descobrir a pessoa de espírito altamente criador que esteja empregando sua capacidade ativa, concludentemente, em toda a sua extensão. Não tão fácil, porém, é descobrir pelo menos cinco outros tipos de pesquisadores que têm capacidade para fazer contribuições criativas, mas que não estão fazendo tais contribuições segundo toda a sua capacidade. Esses tipos, segundo Ma-

son (1974, p.237), são: a) a pessoa altamente criativa que esteja fazendo um serviço inferior porque é mandada executar tarefas que não desafiam suficientemente sua capacidade; b) a pessoa altamente criativa que esteja sendo limitada por problemas emocionais que intervêm em sua perspectiva exata, quer em seu trabalho, quer em seu emprego com relação a ela mesma; c) a pesquisa com alto potencial criativo a quem faltem suficientes conhecimentos de métodos para solução de problemas ou instinto para pôr esse potencial em funcionamento; d) a pessoa potencialmente criativa que esteja limitada por uma série de interesses muito acanhados ou por atitudes opostas a qualquer trabalho criativo; e) a pessoa potencialmente criativa a quem faltem conhecimentos em seu setor de trabalho.

Para poder descobrir e revelar a potencialidade criativa de sua equipe o administrador de pesquisa deve ter as seguintes características: 1) conhecimento do processo histórico e da estrutura de poder da instituição; 2) conhecimento teórico e prático sobre administração de pesquisa; 3) capacidade para adaptar a teoria à realidade da instituição e das pessoas; 4) elevada capacidade de percepção; 5) capacidade de expor idéias e proposições; 6) capacidade de persuadir sem manipular; 7) habilidade de não provocar inibição; 8) capacidade de crítica e autocrítica; e 9) sensibilidade para evitar pressão excessiva para obter e publicar resultados em curto prazo, que terminam em perda do entusiasmo pelos projetos a longo prazo.

## ACASO E SERENDIPITIA

Serendipitia significa a propensão a descobrir coisas por acaso ou em lugares inesperados, ou a faculdade de fazer felizes e inesperadas descobertas por acidente, encontrando coisas valiosas e agradáveis que não se buscava (Beveridge 1981, p.21).

Em todas as áreas da ciência, o acaso e uma mente questionadora podem ser mais importantes que a lógica e a perseverança (Burnet 1972, p.21). Os bons pesquisadores são aqueles que conseguem reconhecer e apreciar a importância do inesperado, mesmo que isto não constitua objetivo da pesquisa em andamento.

Por isso, os pesquisadores deveriam tentar cultivar uma atitude favorável a serendipitia porque as descobertas nas quais o acaso tem um papel significativo não são ocorrências estranhas (Beveridge 1981, p.31). Estas descobertas ocorrem mais frequentemente com pesquisadores que dedicam bastante tempo ao trabalho de laboratório ou de

campo, expondo-se, por conseguinte, à probabilidade de que "um feliz acidente" lhes possa ocorrer, pois é aí que estes acidentes costumam ocorrer.

Atualmente, os organismos subvencionadores normalmente exigem um plano de trabalho bastante detalhado antes da liberação de verbas para um projeto, o que é um forte desestímulo para serendipitia. Como resultado, os pesquisadores ficam profundamente absorvidos com o andamento do seu programa de trabalho em direção a um objetivo pré-determinado. Concentrados na tentativa de estabelecerem a comprovação de suas hipóteses, estes pesquisadores não têm tempo para aceitar um desvio no programa que estão seguindo. A serendipitia não existe para eles (Beveridge 1981, p.34).

O administrador de pesquisa deve encontrar um meio termo. Alguns desvios de objetivos principais da instituição, prioridades e planejamento de pesquisa podem ser justificados quando um pesquisador chega a ter uma probabilidade de fazer uma descoberta ou inovação importante que não foi inicialmente programada.

Aquilo que geralmente é chamado de espontaneidade e criatividade na sociologia da pesquisa, em geral se refere exclusivamente às fases de formulação de hipóteses e de interpretação. Problemas de organização da pesquisa e de relações humanas, ao contrário, são tidos como rotina inevitável, que paralisa a inteligência, ao invés de estimulá-la para a criatividade. Espontaneidade e criatividade, porém, são igualmente indispensáveis quando se pretende ordenar o seu próprio conhecimento e o dos outros em relação ao problema que se pretende investigar; quando se escolhe o método de investigação; quando se examinam os dados estatísticos a serem investigados; quando se consolam entrevistadores desesperados; quando se conserta, se necessário, o único veículo disponível para o levantamento; quando se muda o programa de computação existente; e finalmente, quando se precisam fazer arranjos por causa de poucos recursos financeiros.

## ÉTICA E MOTIVAÇÃO

A melhor forma de motivação dos pesquisadores e da gerência técnica de pesquisa é frequentemente referida como a "estratégia de abordagem participativa". Enquanto a estratégia das recompensas pressupõe que o pesquisador pode ser induzido a trabalhar, como resultado de um sentimento de gratidão à instituição de pesquisa, a estratégia do controle externo (associado às premissas da gerência

científica) pressupõe que qualquer pessoa pode ser induzida a trabalhar em consequência da expectativa de ganhos ou perdas por aumentar ou diminuir seus esforços. A abordagem participativa assume que os pesquisadores podem derivar satisfação pelo fato de executarem eficazmente suas tarefas, desconsiderando as possibilidades de recompensas ou penalidade. Os pesquisadores e o pessoal de apoio podem envolver seus "egos" em suas tarefas, ficando emocionalmente comprometidos a executá-las bem e orgulhando-se de sua eficiência na consecução dos objetivos da sociedade.

A "estratégia de abordagem participativa" oferece ao pesquisador oportunidades de auto-expressão, senso de participação no planejamento e nas decisões, e convicções de estarem fazendo coisas que envolvem realização e prestígio nas suas atividades profissionais. O termo "gerência por objetivos", dado por Monteiro Lopes (1980, p.137), expressa idéia similar. Atribui-se ao pesquisador objetivos ou metas amplas, cabendo ao mesmo a determinação de como atingi-los. Outro elemento da abordagem participativa é a redução do uso de autoridade como meio de controle. Em essência, o administrador desempenha um papel de ajuda e não de autoridade, para fazer cumprir as tarefas de seus subordinados. Finalmente, na abordagem participativa, há muito mais confiança na utilização de grupos de trabalho e enfoque sistêmico para solução de problemas e tomada de decisões. Nos assuntos técnicos e de trabalho profissional, que afetem o grupo ou um indivíduo, o administrador não toma decisões autocraticamente, nem emite ordens para serem seguidas sem ouvir o pessoal envolvido. A abordagem participativa assume que a oportunidade de se participar do processo decisório cria envolvimento ou comprometimento dos subordinados e proporciona identificação com os objetivos e metas da instituição. Sua filosofia flui do conceito de que a ética profissional constitui o mecanismo de autocontrole ou auto-regulação e não do conceito de controle organizacional.

Em caso de discussão em grupo, a soma do conhecimento disponível é maior que a reserva individual de conhecimento de cada um, inclusive chefia. Trocar informações e idéias é estimulante e conduz a uma fertilização cruzada; a atmosfera é estimulante e inspira entusiasmo. Desapontamentos e frustrações, tanto ao nível de desempenho profissional como de administração, são compartilhados.

O pesquisador só se sentirá motivado a cooperar plenamente quando sentir que a administração valoriza suas idéias, não faz comentários irônicos,

nem usa crítica destrutiva. A colaboração é consequência natural de uma equipe motivada.

A colaboração promove sinergismo de inteligências. Sinergismo significa que o esforço conjunto é o maior do que a soma de diversas colaborações separadas (Medawar 1979, p.38).

Para obter cooperação a gerência tem que garantir níveis ótimos de motivação para conseguir padrões excelentes de produtividade. Exige-se do gerente, todavia, crença e esforço sistemático, para os quais algumas sugestões válidas são: a) avaliar periodicamente o desempenho e reconhecer o mérito; b) delegar autoridade; c) proporcionar desafios; d) criar clima que favoreça o desenvolvimento humano; e) propiciar programas de treinamento; f) oferecer oportunidades de carreira e promoção; g) adotar programas de benefícios; h) proporcionar os recursos tecnológicos adequados ao trabalho; i) propiciar bom relacionamento humano no serviço; j) estimular o trabalho em equipe; l) favorecer programas de lazer e de desenvolvimento sócio-cultural; m) manter eficiente sistema de comunicação; n) incentivar a iniciativa e a criatividade; o) levar os empregados à consciência de que realizam uma tarefa importante.

## OBSERVAÇÕES FINAIS

O que se espera de um administrador atuante na instituição de pesquisa é a sua firme determinação de não relegar os princípios técnicos e morais, quando entra em causa o seu interesse próprio ou a conveniência institucional. A simples alegação de que os "fins justificam os meios" não admite uma decisão imoral ou inapropriada do ponto de vista técnico.

Segundo Zalesnik & de Vries (1981, p.213), "aqueles que buscam postos executivos parecem escolher os atos, em detrimento da reflexão, e o pragmatismo, em detrimento do idealismo."

Como já foi mencionado, o idealismo ético e político contrapõe-se ao realismo, entendido como doutrina ou atitude, segundo a qual são as realidades e os fatos que devem reger as ações humanas.

É importante que os administradores de pesquisa mantenham um certo idealismo em relação a seu trabalho, particularmente não substituir o pragmatismo pelo dogmatismo, baseado na demagogia ou ideologia político-partidária.

Neste trabalho incluíram-se incontáveis referências à ética dos homens que administram instituições de pesquisa, sendo mencionado que devem evitar clientelismo político, demagogia e burocratização excessiva, ter sensibilidade política, comparar

tilhar grandes decisões com seus subordinados, manter ambiente criativo dentro da instituição e uma visão a longo prazo, em termos de resultados gerados, etc. Pretender porém, que todo administrador de pesquisa seja um líder nato seria uma futilidade. Como profissional, o administrador é membro de um grupo com uma liderança delegada por todos os profissionais da equipe, e como membro deste grupo o administrador está sujeito às exigências da ética profissional – comum à equipe de pesquisadores – e às exigências da ética da responsabilidade.

Em síntese, os administradores de pesquisa precisam servir não apenas à sua própria instituição, mas também ao bem comum. É no conflito entre o interesse privado e o público que reside o problema ético específico da sociedade de organização. Sua própria modéstia e auto-coerção tornam-na a melhor regra que os administradores precisam, a ética da responsabilidade social.

A sociedade deve-se conscientizar que tanto o administrador quanto outros pesquisadores são profissionais que precisam de autonomia, não podendo ser controlados, supervisionados ou dirigidos por políticos, ideólogos, burocratas ou até pró-clientes, a não ser em casos excepcionais. O interesse público é o fundamento da autonomia do administrador e inclusive de sua “raison d’être”, e este interesse é “público” no sentido do bem-estar de seus clientes, que estabelecem limites ao que o administrador e os pesquisadores fazem e dizem.

Finalmente, pode-se citar um dos primeiros economistas acadêmicos americanos, que tornou-se Senador e que em seu livro intitulado *Ética de Governo* escreveu o seguinte:

*“Mais importante do que os aperfeiçoamentos institucionais que sugeri, é a nossa necessidade de uma série mais profunda de valores morais. Todos nós sabemos em nossos corações a espécie das qualidades que gostaríamos de possuir e que são inerentes a palavras tais como honestidade, lealdade, integridade, fidelidade e compaixão... As falhas que vemos no governo são com demasiada freqüência o reflexo de nossas próprias falhas morais. Tudo isso pode descer sobre nós, e se isso acontecer, não apenas ajudaremos a reformar o governo, como também a nós mesmos. Se o fizermos, o poder regenerativo da democra-*

*cia e do espírito humano terá conquistado outra grande vitória na contínua luta moral que se trava dentro de cada um de nós e dentro da sociedade” (Douglas 1965, p.10)*

Para concluir, o administrador de pesquisa deve:

- 1) aplicar todo o zelo, toda a capacidade e diligência de sua atividade;
- 2) agir, em todas as circunstâncias, de modo a considerar os interesses das instituições a que serve e ao público envolvido;
- 3) ter em conta que seu comportamento, tanto profissional quanto privado, irá repercutir nos juízos que recaiam sobre sua instituição e atividades desenvolvidas;
- 4) não utilizar qualquer método, meio ou técnica para criar motivações inconscientes que, privando a pessoa de seu livre arbítrio, lhe tirem a responsabilidade de seus atos;
- 5) respeitar compromissos assumidos pela instituição ou seus membros, os quais devem ser formulados em termos que não se prestem à confusão, e agir honesta e lealmente, em todas as ocasiões, a fim de merecer a constante confiança de todos;
- 6) não utilizar seu poder para qualquer propósito egoísta ou para promoção de qualquer interesse particular em detrimento ao bem-estar geral, seja qual for a razão;
- 7) sempre que for forçado a tratar de assuntos técnicos alheios à sua especialidade, não os abordar à base do seu entendimento ou de critério de um único especialista;
- 8) não induzir outros a executarem atividades fora de sua especialização e interesse que possam repercutir desfavoravelmente no conceito de desempenho profissional;
- 9) lembrar que a sua dignidade profissional há de estar em função dos superiores interesses da coletividade;
- 10) apoiar auto-regulamentação, co-determinação e co-gestão na pesquisa, de preferência de caráter consultivo, em aspectos administrativos e deliberativos, e em caso de atividades técnicas, sempre tomando por base um código de ética profissional;
- 11) não recusar nunca ao subordinado a oportunidade que ele merece, quer seja de melhorar a situação pessoal, quer seja de dar livre curso à própria iniciativa;
- 12) o administrador de pesquisa deve saber que sua função não é maximizar o lucro e minimizar os custos. O que ele pode fazer, de-

pois de considerar benefícios e custos potenciais de várias pesquisas a serem desenvolvidas, é tentar maximizar a criatividade de sua equipe para gerar estes resultados dentro de um período mínimo, sem ultrapassar recursos disponíveis para a instituição;

- 13) a concepção de pesquisa, no sentido de um ato criador, opõe-se ao fato de incluir no planejamento o momento em que deverá surgir um novo conhecimento. O administrador deve reservar, para pesquisar, a liberdade de poder seguir caminhos laterais, de modificar as indagações no decorrer da pesquisa, voltar de fases posteriores para anteriores; em síntese, manter uma abertura em relação a novos momentos criadores e oferecer aos pesquisadores um ambiente que liberte e estimule sua potencialidade e sua iniciativa;
- 14) o importante não é a titulação dos pesquisadores mas a capacidade de traduzir em problemas de pesquisas as necessidades de produtores e consumidores. O administrador de pesquisa deve basear promoção, alocação de serviços e outras tarefas na capacidade de identificar e solucionar problemas por parte de cada pesquisador;
- 15) cada pesquisador deve ter a consciência de que o direito individual termina onde começa o direito da coletividade;
- 16) o administrador de pesquisa deve possuir qualidades intelectuais como um cientista e um intelectual, inclusive possuir cultura geral respeitável sobre ciência política e artes;
- 17) ele deve participar das iniciativas culturais dos seus concidadãos e cultivar o hábito da boa leitura, para desanuviar a sua mente de tantos problemas inerentes à carreira de pesquisador;
- 18) deve considerar a manutenção de boas relações entre pesquisadores como a chave de sucesso da pesquisa;
- 19) procurar fazer com que as condições de ambiente lhes dêem prazer e com que as horas de trabalho sejam despendidas numa atitude de boa e sadia camaradagem;
- 20) o interesse pelo serviço é, em primeiro lugar, condicionado pelo orgulho do trabalho por parte do pesquisador, o que, o seu turno, depende do sentimento de importância de sua tarefa. Deve-se procurar mostrar ao pesquisador o papel que a sua atividade exerce na missão conjunta da instituição;

- 21) os administradores de pesquisa não devem considerar a política como coisa suja nem a representação de interesses como assunto profissional inconveniente, mas devem estes ter sensibilidade política, sem cair na tentação de clientelismo político.

## REFERÊNCIAS

- ALTHUSSER, L. **Filosofia e filosofia espontânea dos cientistas**. Lisboa, Presença, 1967.
- BEVERIDGE, W.I.B. **Sementes da descoberta científica**. São Paulo, USP, 1981.
- BRONOWSKI, J. **Um sentido do futuro**. Brasília, UnB, 1977.
- BUNGE, M. **Pseudociência e ideologia**. Madrid, Alianza, 1986.
- BURNET, F. Immunology as a scholarly discipline. **Perspective in Biology and Medicine**, 16(1): 1972.
- CANGUILHEM, G. **Ideologia e racionalidade nas ciências da vida**. Lisboa, Edições 70, 1977.
- CARVALHO, N.V. de. **Autogestão: o governo pela autonomia**. São Paulo, Brasiliense, 1983.
- CITARENKO, A.I. Essência, estrutura e fundação da moral. In: CITARENKO, A.I. et al. **Fundamentos da ética marxista-leninista**. Moscou, Progresso, 1982.
- CLAVREUL, J. **A ordem médica; poder e impotência do discurso médico**. São Paulo, Brasiliense, 1983.
- DOUGLAS, G. **Ética de Governo**. São Paulo, Brasiliense, 1965.
- DREITZEL, P.H. Ação racional e orientação política. In: **TECNOCRACIA e ideologia**. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, 1975.
- FARIAS, J.H. **O autoritarismo nas organizações**. Curitiba, Criar, 1985.
- FROHLICH, N. & OPPENHEIMER, J.A. **Economia política moderna**. Brasília, UnB, 1978.
- FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Dicionário de Ciências Sociais**. Rio de Janeiro, FGV, 1986.
- GEISLER, N.L. & FEINBERG, P.D. **Introdução à Filosofia**. São Paulo, Vida Nova, 1980.
- GÓES, W. de. Os militares e a Democracia. **Política e Estratégia**, III, (3): 443-54, 1985.
- LINS, G.J. Quatro condições para o Pacto Social. **Convivium**, 1(3): 243-47, 1986.
- LODI, J.B. **A anti-administração**. São Paulo, Pioneira, 1976.
- LOPES, T.V.M. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro, FGV, 1980.
- MACIEL, M. **Ciência e Democracia**. Pronunciamento durante a abertura da XXXVII Reunião Anual da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência, Belo Horizonte, 1986. (mimeografado).
- MANNHEIM, A.C. **Ideologia y utopia**. México, Fondo de Cultura Economia, 1941.
- MARCOVITCH, J. Depoimento. In: **DEBATE; a produção científica da Universidade no Brasil democrático**. São Paulo, Secretaria de Educação, 1985.
- MASON, J.G. **O dirigente criativo**. São Paulo, IBRASA, 1974.
- MEDAWAR, P.B. **Conselho a um jovem cientista**. Brasília, UnB, 1979.

- MIRCHMAN, A.O. **A economia como ciência moral e política**. São Paulo, Brasiliense, 1986.
- MOREIRA NETO, D.F. O conceito de moral na política externa. **Política e Estratégia**, VI(3):451-65, jul-set, 1986.
- PAULINO, O. Ética em medicina do trabalho. In: GONÇALVES, E.L., coord. **Moral Médica**. São Paulo, Sarvier, 1984.
- RAMOS, P.L. **Administração e contexto brasileiro**. Rio de Janeiro, FGV, 1983.
- ROSENFELD, D.L. **Qual é a questão da democracia**. São Paulo, Brasiliense, 1984.
- SCHATZMAN, E. **Ciência e sociedade**. Coimbra, Almedina, 1973.
- TEIXEIRA, J.R. **Ideologia e construção de modelos econômicos**. Brasília, Ministério da Fazenda, Escola de Administração Fazendária, 1984.
- VALLS, A.L.N. **O que é Ética**. São Paulo, Brasiliense, 1986.
- VECCHIO, G. del. **Lições de filosofia do direito**. Coimbra, Armênio Amado, 1979.
- ZIMAN, J. **Conhecimento público**. São Paulo, Itatiaia, 1979.
- ZALESNIK, C.H. & de VRIES, P. **O poder e a mente empresarial**. São Paulo, Pioneira, 1981.