

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL
TURMA ESPECIAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**SIGNIFICADO DO CONTROLE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NA
UNIVERSIDADE: O CASO DA UFSM**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito final à obtenção do título de Mestre em Administração

Orientador: Prof. Dr. Vítor Francisco Schuch Jr.

IVONISA MARIA CASTAGNA DE ABREU

Santa Maria, janeiro de 2001

**SIGNIFICADO DO CONTROLE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NA
UNIVERSIDADE: O CASO DA UFSM**

IVONISA MARIA CASTAGNA DE ABREU

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Políticas e Gestão Educacional) e aprovada pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

P-21-1-250
2-22-2005


Prof. Nelson Colossi, Dr.
Coordenador

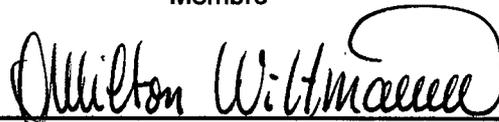
Apresentada junto à Comissão examinadora integrada pelos Professores:



Prof. Vitor Francisco Schueh Jr, Dr.
Orientador



Prof. Nelson Colossi, Dr.
Membro



Prof. Milton Luiz Wittmann, Dr.
Membro

AGRADECIMENTOS

Um trabalho nunca é feito sozinho. Somos parte de um todo, em que cada elemento tem uma participação decisiva para o resultado final. Ao finalizar este estudo gostaria de agradecer às pessoas que colaboraram para a efetivação do mesmo.

Agradeço, em primeiro lugar, à minha família, ao meu esposo Darly e aos meus filhos Leticia e Henrique, à minha mãe, irmã e irmãos, pelo carinho demonstrado em todos os momentos, compreendendo minha ausência.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Schuch, pela sua atenção, capacidade, disponibilidade, paciência e críticas, que contribuíram de forma terminante para o êxito desta dissertação.

Agradeço aos professores e colegas de mestrado pelo aprendizado proporcionado nestes dois anos de convivência.

Agradeço de forma particular às amigas Clandia e Olga pelo incentivo, pela companhia e pela descontração nos momentos de cansaço.

Agradeço de forma especial à Flávia, amiga sempre presente, pela confiança e ajuda prestada em várias etapas da pesquisa.

Agradeço, através das pessoas do Lemos, Morales, João Manoel e Elenita, aos colegas da secretaria do GEaIC e da secretaria do CCSH, pelo apoio recebido.

Agradeço, ainda, aos pesquisadores da UFSM que tão prontamente colaboraram com a pesquisa.

SUMÁRIO

RESUMO	vi
ABSTRACT	vii
LISTA DE FIGURAS	viii
1 INTRODUÇÃO	01
1.1 Tema e problema de pesquisa	01
1.2 Objetivos	05
1.2.1 Objetivo geral	05
1.2.2 Objetivos específicos	05
1.3 Justificativa	06
1.4 Estrutura do estudo	07
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	09
2.1 A universidade e sua especificidade organizacional	09
2.1.1 Produção científica como geradora de conhecimento	18
2.2 A Universidade Federal de Santa Maria	21
2.2.1 Origem e atualidade	21
2.2.2 Sistema de informações gerenciais	23
2.2.3 A produção científica na UFSM	27
2.3 O processo administrativo	29
2.3.1 Planejar	31
2.3.2 Organizar	32
2.3.3 Liderar	33
2.3.3 Controlar	33

2.4 O controle no processo gerencial	34
2.4.1 Da teoria à prática	35
2.4.2 O papel da informação	43
3 METODOLOGIA	51
3.1 População e amostra	52
3.2 Coleta e análise de dados	53
3.3 Realização das entrevistas	54
4 RESULTADOS	56
4.1 Caracterização introdutória	56
4.2 Caráter autoritário	59
4.3 Caráter manipulativo	60
4.4 Caráter burocrático	62
4.5 Significado do controle	70
4.6 Interação com o sistema	73
4.7 Fechamento e sugestões	79
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	85
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	96
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	102

RESUMO

SIGNIFICADO DO CONTROLE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NA UNIVERSIDADE: O CASO DA UFSM

Autora: Ivonisa Maria Castagna de Abreu

Orientador: Prof. Dr. Vítor Francisco Schuch Jr.

A realização deste estudo teve como principal objetivo identificar o significado do controle da produção científica na UFSM, atribuído por seus pesquisadores, bem como verificar a interação do pesquisador com o sistema de informações da produção científica, identificando percepções, dificuldades e expectativas, destacando as diferentes alternativas de integração do pesquisador com o sistema de informações da produção científica e contribuindo para uma reflexão e adequada conceituação de controle como um elemento do processo gerencial em uma organização participativa. A pesquisa, por se tratar de um estudo do significado do processo de controle, envolveu uma abordagem qualitativa. Foram realizadas vinte e duas entrevistas com os pesquisadores selecionados, todos doutores da UFSM com projetos aprovados no PIBIC/CNPq. Para fins de análise, foram destacadas as categorias de caracterização introdutória, caráter autoritário, caráter manipulativo, caráter burocrático, significado do controle, interação com o sistema e fechamento e sugestões. Os dados coletados permitiram concluir que o sistema de controle da produção científica existente na instituição é considerado complexo demais, de difícil acesso e extremamente burocrático. Os pesquisadores entrevistados demonstraram que gostariam que existisse um controle qualitativo da produção, para dar maior credibilidade à mesma. Para tanto, a universidade deveria solicitar ao seu CPD que desenvolvesse um programa eletrônico, único e interligado, em que cada pesquisador pudesse disponibilizar todas as informações referentes à sua produção científica, sendo que isso valorizaria a produção e evidenciaria para a sociedade todo o conhecimento produzido na universidade.

ABSTRACT

THE MEANING OF THE SCIENTIFIC PRODUCTION CONTROL IN THE UNIVERSITY: THE UFSM CASE

Author: Ivonisa Maria Castagna de Abreu

Tutor: Prof. Dr. Vitor Francisco Schuch Jr.

The accomplishment of this study had as a main objective to identify the meaning of the scientific production control in the UFSM, as well as to verify the researcher interaction with the information's system of the scientific production control, identifying perceptions, difficulties and expectations, highlighting the different alternatives of integration between the researcher and the information's system of the scientific production control, which contributes to a reflection and an appropriate definition of control as a management process element in a participant organization. This research involved a qualitative approach where twenty two interviews were done with the researchers selected who are Ph.D. in the UFSM and have projects approved at PIBIC/CNPq. The categories of introductory characterization, authoritarian character, manipulation character, bureaucratic character, meaning of control, interaction with the system and closure and suggestions were brought out aiming to achieve the analysis. The data collected permitted to conclude that the system of scientific production control existential in the institution are considered too complex, with hard access and extremely bureaucratic. The researchers interviewed demonstrated that they would like to have a qualitative production control, to give more credibility to their scientific production. Aiming this, the university should request to its Data Processing Center (CPD) to develop an electronic program, unique and interconnected, so each researcher could available all the information regarding your scientific production, this way it will increase the value of the production and show up to the society all the knowledge produced in the university.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 Fluxo de informações sobre pesquisa e extensão na UFSM	26
FIGURA 2 A natureza interativa do processo organizacional	31

1 INTRODUÇÃO

A administração é necessária a todo o tipo de organização, seja pública ou privada. O processo administrativo envolve funções distintas e inter-relacionadas, planejamento, organização, liderança e controle, as quais fazem parte da rotina do administrador. Para entender o significado dado pelos pesquisadores ao controle de sua produção científica, optou-se por explorar o tema na Universidade Federal de Santa Maria.

1.1 Tema e problema de pesquisa

A universidade é uma instituição cujas origens remontam à Idade Média. Segundo Janotti (1992), foi o entrelaçamento das condições sociais e culturais da Idade Média que propiciaram o surgimento das universidades, as quais surgiram para atender aos interesses da Igreja e do Estado. Mas no Brasil a criação da universidade é recente e foi feita às pressas para atender aos interesses da burocracia, através da reunião de faculdades independentes, cujos vícios perduram até os dias atuais.

No Brasil, a universidade sempre foi muito orientada para a profissionalização e muito pouco para a produção científica. Talvez esta seja uma das causas dos questionamentos que ela sofre atualmente, os quais estão ligados à sua relevância social, ou seja, à sociedade, que quer respostas aos seus anseios de conhecimentos. Nesse sentido, a universidade desempenha papel fundamental como geradora e difusora de conhecimento e tem sido em grande parte avaliada pela sociedade em termos de sua importância social.

Por sua relevância social, a universidade precisa ser muito produtiva. Não só em ensino de qualidade, diversificado e atendendo a novas demandas profissionais, mas, principalmente, como produtora de conhecimento. Precisa ser respeitada como uma organização indispensável para o desenvolvimento do país. Para isso, ela precisa ser administrada eficazmente. E é nesta questão que se

salienta o papel do controle, porque o controle é um dos elementos do processo administrativo.

Considerando que a universidade necessita buscar constantemente a excelência em seus serviços, cabe ressaltar que ela será melhor obtida se a instituição puder contar com as informações necessárias, no momento oportuno, refletindo em qualidade. Ou seja, para gerar conhecimento ela necessita contar, em seus processos internos, com sistemas de controle que subsidiem as informações úteis à sua administração e à tomada de decisões.

Deste modo, percebe-se o quão intimamente relacionados estão os conceitos de controle e de geração de informações. Outro aspecto relacionado ao controle refere-se ao seu uso nos sistemas de avaliação. Para que a universidade possa ser avaliada, as atividades que desenvolve precisam ser muito bem identificadas, e as pessoas que produzem também precisam ser conhecidas para serem incentivadas e valorizadas. Isso implica em sistemas de controle. A esse respeito, Hampton (1981, p. 285), afirma que "a decisão começa com a informação gerada pelos controles."

O controle exercido sobre as atividades, tanto em instituições públicas quanto em instituições privadas, deve ser encarado como um dos elementos que servem de subsídio para as decisões a serem tomadas. Assim, as universidades, como qualquer organização, precisam manter e desenvolver seus sistemas de informações para alimentar o processo decisório.

O estudo do controle, como parte do processo administrativo e gerador de informações úteis à decisão e à avaliação, traz consigo o questionamento sobre os significados que pode ter na percepção daqueles que são submetidos a ele.

Deve-se considerar que controle pode significar manipulação, estando relacionado assim, com autoritarismo. Essa conotação é incompatível ao ambiente acadêmico universitário, o qual é, historicamente, um ambiente democrático e participativo. Esta é uma questão fundamental: o controle está necessariamente ligado à manipulação, ao autoritarismo ou o controle é fundamental para qualquer sistema de informação, inclusive em um sistema democrático e participativo, como espera-se que seja o sistema universitário ?

Por outro lado, em função da necessidade de formalização das informações que qualquer trabalho acarreta, o controle também gera um componente de registro

e documentação impessoal que é um dos elementos do sistema burocrático de organização. Assim, na acepção popular, gera burocracia.

Acredita-se que o controle necessita ser percebido pelos membros de uma organização como uma atividade de vital importância para a concretização da missão organizacional. No caso da Universidade, esta missão está presente nas suas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Tais atividades acontecerão de forma articulada, integrada e indissociável se a informação chegar de maneira precisa, em tempo hábil, ao agente de suas realizações.

Dentre suas atividades essenciais, tem-se a produção científica como uma das principais funções das universidades, pois é através dela que a sociedade interage com a universidade, sendo de grande importância tanto para a comunidade acadêmica como para a comunidade em geral. Além disso, também serve de auxílio para as tomadas de decisões para os dirigentes das instituições de ensino. É preciso, pois, que existam sistemas de controle da produção científica, de modo que os dados gerados subsidiem o sistema de informações gerenciais. Salienta-se ainda que é cada vez mais representativa, nos critérios de avaliação das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), a produção proveniente dos projetos de ensino, pesquisa e extensão.

Os professores pesquisadores fazem parte do processo gerencial da universidade como agentes da produção científica, a qual impulsiona as atividades acadêmicas da instituição. Portanto, crê-se que eles não deveriam reagir negativamente aos sistemas de controle, como acontece quando o percebem apenas como algo que lhes tira a autonomia e gera burocracia. É preocupante esta percepção, uma vez que a autonomia é inerente para a geração do conhecimento, pois a ausência de liberdade inibe o processo criativo, que pode também ser avesso ao formalismo burocrático. É possível que esta situação esteja ocorrendo na universidade, com o controle da produção científica significando apenas pressão, o que, por fim, impede que os sistemas de controle tornem-se, efetivamente, úteis à gestão universitária.

Isto posto, verifica-se, pois, que os sistemas de controle da produção científica podem assumir diferentes significados na percepção dos pesquisadores. Compreendê-los pode auxiliar na melhoria destes controles, de modo que a função

essencial de subsidiar sistemas de informação e processos avaliativos possa ser, efetivamente, alcançada.

Ao investigar a percepção que os pesquisadores da UFSM têm sobre o controle da produção científica, é importante buscar fundamentos de alguns autores para saber como as percepções vão condicionar o comportamento das pessoas, justificando assim o interesse neste problema de pesquisa.

É possível referir-se ao processo de percepção como o modo pelo qual interpreta-se as mensagens recebidas, dando-lhes ordem e significado. A percepção é uma instância do conhecimento característico do ser humano. Além das idéias, valores, fantasias, desejos, a mente também se povoa com representações daquilo que não consegue captar. Portanto, a representação é uma instância do conhecimento característica do ser humano.

A percepção é básica para a compreensão do comportamento humano, pois é através dela que as pessoas constituem sua realidade, seu mundo. É a partir do que é percebido que elas raciocinam, tomam decisões e agem. A percepção é influenciada por fatores internos de cada indivíduo e também por fatores ambientais.

Para Schermerhorn, Hunt e Osborn:

através da percepção, as pessoas transformam as informações em respostas, que envolvem sentimentos e ação. A percepção é um modo de formar impressões sobre si mesmo, sobre outra pessoa e sobre as experiências diárias da vida. Também é uma peneira ou filtro, através da qual a informação passa antes de causar efeito sobre outra pessoa. Portanto, a qualidade ou exatidão das percepções causam um impacto fundamental sobre as reações a uma determinada situação. (1999, p. 74)

O comportamento humano é condicionado pela percepção. Para Caravantes, o comportamento que exteriorizamos é apenas a parte menor de um iceberg, onde o que mais importa são as partes que não aparecem, pois são elas que condicionam o comportamento. Portanto, "se queremos obter uma modificação significativa e duradoura no comportamento de outrem, não nos adianta atuar sobre o comportamento manifestado, mas sim sobre seus condicionantes" (1984, p. 38), isto é, sobre seus valores, características individuais, classe social, origem cultural,

valores religiosos, crenças político-ideológicas. Tudo isso irá influenciar a percepção da realidade.

Considerando as colocações precedentes, verificou-se ser oportuno o estudo do tema controle e seu significado, uma vez que os resultados obtidos poderão servir para melhor orientar o esforço gerencial e aperfeiçoamento das estruturas e redirecionar as ações das universidades, em particular da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

Assim, definiu-se o seguinte problema de pesquisa:

Qual o significado do controle da produção científica na UFSM, na percepção de seus pesquisadores doutores, vinculados ao programa PIBIC/CNPq ?

1.2 Objetivos

Com a finalidade de orientar os estudos e as atividades referentes ao presente trabalho, definiram-se os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo Geral

- Identificar o significado do controle da produção científica na UFSM, atribuído pelos seus pesquisadores.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar a interação do pesquisador com o sistema de informações da produção científica na UFSM, identificando percepções, dificuldades e expectativas.

- Destacar as diferentes alternativas de integração do pesquisador com o sistema de informações da produção científica.
- Contribuir para uma reflexão e adequada conceituação de controle como um elemento do processo gerencial em uma organização participativa.

1.3 Justificativa

O presente estudo justifica-se por ter sido realizado em uma instituição com significativa produção científica, relevante para o desenvolvimento de muitos setores da sociedade, em diversos campos do saber, fazendo frente ao crescente interesse e necessidade de eficiência institucional e melhoria de qualidade das atividades desenvolvidas.

A UFSM desempenha um papel de grande importância para a sociedade e deve buscar a qualidade dos serviços que presta. Além disso, ela apresenta compromissos sociais extremamente relevantes, na medida em que se acredita que é buscada a melhoria das condições de vida da população, através da realização de suas funções de ensino, pesquisa e extensão.

Assim, crê-se que a universidade precisa controlar os seus processos, e nesses processos inclui-se a produção científica, a qual precisa ser controlada para ser adequadamente dimensionada e avaliada. É oportuno, portanto, saber como o pesquisador percebe o significado de controle para refletir sobre o assunto, clareando o entendimento desse processo indispensável para a organização, pois quanto mais autônomo for o trabalho, mais importante torna-se o sistema de controle no processo de gestão.

Acredita-se que, se o trabalho tiver supervisão direta, é possível ver o que está sendo realizado. Quando o trabalho é feito com autonomia, no entanto, deve-se refletir sobre como a organização fica sabendo se o trabalho está sendo feito ou não e o que é que está sendo feito. Quanto mais autonomia, maior controle torna-se necessário e isto, aparentemente, é um contra-senso. Se o pesquisador tem autonomia, como é que ele presta contas para a instituição? Como a instituição sabe o que ele está produzindo? Se ele é totalmente autônomo e o que importa é sua

produção científica, como é possível controlar e avaliar isto, sem ficar algo individualizado no pesquisador? Como relacionar autonomia com controle?

São essas questões que justificam fortemente este trabalho, pois suas respostas podem contribuir para a discussão teórica do assunto, além da melhoria do processo de gestão da UFSM, fornecendo subsídios para o aperfeiçoamento de seus sistemas de controle.

1.4 Estrutura do estudo

Para organizar e estruturar este estudo, optou-se por dividi-lo em seis capítulos, além das referências bibliográficas que estão ao fim do texto.

No presente capítulo, introdução, apresentou-se: tema e problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, a justificativa do estudo em questão e a estruturação do mesmo.

No capítulo 2 é apresentada a fundamentação teórica deste trabalho, dividida em quatro seções. Na primeira, é apresentada a universidade e sua especificidade organizacional. Na segunda seção, mostra-se a Universidade Federal de Santa Maria, sua origem e atualidade, seu sistema de informações e a sua produção científica. Na terceira seção, é apresentado o processo administrativo e suas funções de planejar, organizar, liderar e controlar. Na seção quatro, amplia-se a apresentação da função controle no processo gerencial, trazendo sua discussão da teoria à prática, sob a ótica de diversos autores, e discute-se o papel da informação dentro deste contexto.

No capítulo 3, apresenta-se a metodologia que foi utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa, abrangendo as seções referentes à população e amostra, coleta e análise de dados, a realização das entrevistas e definição de termos.

No capítulo 4, resultados, os depoimentos dos entrevistados são apresentados de forma exaustiva, o mais completo possível, tendo em vista tornar bem explícita a opinião dos mesmos. Para tanto, os resultados foram divididos em sete seções, de acordo com cada categoria de análise, que são: caracterização

introdutória, caráter autoritário, caráter manipulativo, caráter burocrático, significado do controle, interação com o sistema e fechamento e sugestões.

No capítulo 5, discussão dos resultados, estão apresentados de forma mais sintética, apenas o essencial dos depoimentos, que são, então, comentados e discutidos.

No capítulo 6, considerações finais, apresentam-se as conclusões e recomendações baseadas nos resultados da pesquisa e também apresentam-se sugestões para a continuidade do presente estudo.

No final do texto, encontram-se as referências bibliográficas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, serão abordados os fundamentos teóricos deste estudo, envolvendo aspectos referentes à universidade e sua especificidade organizacional, à Universidade Federal de Santa Maria, ao processo administrativo e ao controle no processo gerencial.

2.1 A universidade e sua especificidade organizacional

Através de seu caráter acadêmico, as universidades desempenham o papel de alavancadoras do desenvolvimento, pois "a universidade é a instituição que melhor pode, democraticamente, promover a produção e disseminação do conhecimento e assumir, no mais alto nível, um papel crítico na sociedade". (Schuch, 1995, p. 71)

As universidades são organizações que possuem estruturas complexas, nas quais as pressões exercidas para a tomada de decisão estão diluídas em todos os níveis da organização, através de vários conselhos e colegiados.

No estudo da questão organizacional da universidade verifica-se que uma de suas características operacionais é sua especificidade em relação a outras organizações. De acordo com Schuch:

... pode-se, então, conceituar a universidade como uma organização que tem sua especificidade decorrente das características do seu nível operacional. Essa singularidade do nível operacional faz com que a universidade diferencie-se radicalmente de todos os outros tipos de organizações, particularmente diferenciando-a das modernas burocracias tanto públicas quanto empresariais. (1995, p. 75)

Existem alguns estudos a respeito do funcionamento das universidades, que exploram esta sua característica de especificidade. Hardy e Fachin (1996) buscaram os fundamentos sobre a **estrutura burocrática**, a **colegialidade**, o

modelo político e a anarquia organizada, para melhor entender a estrutura organizacional da universidade. Estes quatro modelos serão discutidos a seguir.

Os autores buscam os ensinamentos de Weber (1972) para apontar como característica das **organizações burocratas**, a dominação em virtude do conhecimento, a coordenação através da divisão do trabalho, as atividades padronizadas, os critérios impessoais, uma hierarquia rígida e regulamentos formais. Mas, ao mesmo tempo em que as universidades apresentam estas características, existem outras como supervisão direta, alto grau de centralização e regras detalhadas que não estão presentes.

Analisando a obra de Weber, Park (1997, p. 116) destaca que, para este autor, "a burocracia é claramente o padrão mais eficiente para a Administração". Complementa a autora, expondo que a burocracia baseia-se em certos princípios bem definidos. Em primeiro lugar, burocracia baseia-se em regras. Além disto, existe uma divisão sistemática de trabalho, o que implica na existência de hierarquia. Outro princípio refere-se à utilização do conhecimento para nomeações de funcionários e também à necessidade de utilização de registros cuidadosos de todas as atividades desenvolvidas.

Weber (1972), também afirma que a burocracia nos leva a supor uma clara divisão de atividades, as quais deverão estar integradas, e sendo as funções consideradas como inerentes ao cargo que correspondem. Ao destacar a estabilidade, a segurança profissional, o desempenho fiel aos padrões estabelecidos, Weber enfatiza que o principal mérito da burocracia é a sua eficiência técnica.

Considerando a imposição de regras para normatizar as atividades, Daft desenvolve o raciocínio de que:

as regras e os procedimentos padronizados possibilitaram que as atividades organizacionais fossem executadas de maneira previsível e rotineira. Deveres especializados significavam que cada funcionário tinha uma tarefa clara a desempenhar. A hierarquia da autoridade fornecia um mecanismo sensível para supervisão e controle. A competência técnica era a base pela qual as pessoas eram contratadas, em lugar da amizade, laços familiares e favoritismo, que reduziam drasticamente o desempenho no trabalho. A separação entre o cargo e seu ocupante significava que as pessoas não tinham

um direito inerente ao cargo, e, desse modo promovia a eficiência. Registros escritos forneciam uma memória organizacional de continuidade no tempo. Embora as características burocráticas levadas ao extremo sejam amplamente criticadas hoje, o controle racional introduzido por Weber era uma idéia significativa e uma nova forma de organização. (1997, p. 109-110)

Assim, através do controle racional, a burocracia propiciava vantagens sobre as formas de organização existentes, que se baseavam em favoritismos, laços familiares, corrupção ou status social. Toda ação, portanto, deveria ser racional.

A esse respeito, Merton (1970), afirma que ação racional é toda ação adequada aos fins da organização. Ou seja, o critério de racionalidade baseia-se no quanto cada ação contribui para o alcance dos objetivos organizacionais. Considerando os efeitos da estrutura burocrática nas pessoas, afirma também que:

há uma pressão constante sobre o funcionário, para que ele seja metódico, prudente, disciplinado. Se a burocracia tem que funcionar com bons resultados, deve atingir alto grau de confiança em sua conduta e um grau incomum de conformidade com as normas de ação aprovadas. (Merton, 1970, p. 275)

Ainda analisando a estrutura burocrática, Merton destaca que o termo "burocracia" tornou-se sinônimo de instituições pesadas e lentas, uma vez que normalmente o que se realça são as disfunções da burocracia. A disciplina pode gerar rotina, engessando as atividades e os meios passam a ser fins, ou seja a ênfase nos meios produz uma transferência dos sentimentos dos fins da organização para os detalhes particulares da conduta exigida pelas normas, "... trata-se do processo do deslocamento dos objetivos". (Campos, 1978, p. 113). Portanto, para que se possa disciplinar o comportamento das pessoas, é exigido disciplina e conformidade com a situação estabelecida, impedindo o desenvolvimento do potencial criativo dos membros da organização.

Também analisando a obra de Weber, Daft afirma que:

embora Weber visse a burocracia como uma ameaça às liberdades pessoais básicas, ele também a reconhecia como o sistema mais eficiente possível de organização. Previa o triunfo da burocracia por

causa de sua capacidade de garantir maior eficiência de funcionamento das organizações, tanto as de negócios quanto as de governo. (1997, p. 109)

Para Daft (1997), a previsão de Weber sobre o triunfo da burocracia mostrou-se correta, uma vez que as características burocráticas apresentam vantagens e têm funcionado bem em muitas ocasiões da vida industrial. Destaca o autor que a burocracia prestou-se bem ao impedir abusos de poder, reduzir o favoritismo e o nepotismo, características de muitas organizações pré-industriais, além de trazer meios racionais e sistemáticos de organizar e gerenciar tarefas complexas.

Entretanto, é preciso considerar que, no mundo atual, no qual a tecnologia, a globalização, a disseminação da informação, entre outros aspectos, fizeram aparecer novos cenários, o papel da burocracia está se modificando. Novas leis e novas políticas governamentais ditam novas diretrizes a serem seguidas em um contexto em que, cada vez mais, cresce a importância do funcionário dentro da instituição e onde a exigência por aprendizagem contínua leva à fuga dos padrões estabelecidos. Tudo isto permite supor que a burocracia precisa adaptar-se a este novo momento.

A esse respeito, Daft afirma que:

O mundo, entretanto, está se modificando com muita rapidez, e o sistema burocrático e mecânico da era industrial já não funciona tão bem com as organizações enfrentando novos desafios. Com a concorrência global e os ambientes repletos de incertezas, muitas organizações estão lutando contra a crescente complexidade e contra o aumento dos níveis de pessoal profissional. (1997, p. 113)

As mudanças globais exigem mais rapidez e competência das organizações, que precisam, então, passar por processos de reorganização. As sociedades também se inserem neste contexto, uma vez que também passam por mudanças e experimentam novas formas de organização.

Em termos de estrutura burocrática, os autores Hardy e Fachin acreditam que, para manter a integração administrativa das subunidades, a universidade precisa dispor de uma estrutura burocrática pois, "enquanto o lado profissional da universidade pode ser caracterizado por autonomia e por liberdade acadêmica, o

apoio administrativo é estruturado numa burocracia hierárquica, tipicamente tradicional". (1996, p. 23). Mais adiante, os autores observam que "a democracia e a descentralização, típicas da organização universitária, requerem, não obstante, uma quantidade considerável de "papelocracia" (red tape), de hierarquia, de procedimentos legais extensivos, abrangentes e altamente padronizados". (1996, p. 23).

Ao estudar o segundo modelo organizacional, a **colegialidade**, Hardy e Fachin (1996) preocupam-se em esclarecer que os departamentos são subunidades, onde o grau de influência dos docentes é muito grande e onde as decisões são fundamentadas através dos colegiados. Também Weber (1972, p.179) afirma que, no modelo de colegialidade "... para enfraquecer o poder monocrático, existem vários detentores monocráticos de poderes de mando...". E esta diversidade do ambiente universitário proporciona uma autonomia a qual conduz a não aceitação do controle sobre as atividades dos docentes.

Um estudo que enfatiza a especificidade organizacional da universidade foi realizado por J. Victor Baldrige, em 1971. Schuch, analisando a obra de Baldrige, fala que no modelo colegiado:

a organização universitária é caracterizada por um clima igualitário e democrático. Nesse clima, as decisões devem ser tomadas por consenso, com tratamento igualitário entre administradores que dirigem e providenciam os "meios" e os docentes que realizam a sua atividade "fim". Para que as decisões possam ser tomadas por consenso e indispensável que haja discussões abertas e ampla participação sem constrangimento de status e poder hierárquico. (1995, p. 277)

De acordo com o terceiro modelo, os **grupos políticos** que exercem o poder nas universidades também contribuem para criar este ambiente generalista, pois a busca pelo poder gera o conflito, que é inerente nas organizações. Portanto, o modelo político de tomada de decisão fornece um delineamento que, segundo Hardy e Fachin (1996 p.28), "ênfatisa o dissenso, o conflito e a negociação entre grupos de interesse".

Ainda analisando Baldrige, Schuch destaca que a complexidade da estrutura social da universidade, ocorre, principalmente, em decorrência de uma grande

especialização por parte de seus componentes que, por possuírem visões e interesses diversificados, geram conflito e disputa pelo poder, e isso afeta a tomada de decisão, forçando os grupos a lutarem pelo espaço político, pois:

reconhecendo que os modelos burocrático e colegiado são insuficientes para explicar a realidade política, Baldrige propõe que a universidade seja analisada como um **sistema político em miniatura**. (...) ele reconhece que esta é a forma de conciliar fatores de consenso e pressupostos burocráticos, incluindo a problemática política. (1995, p. 281)

Pode-se afirmar que a autoridade e o poder nas universidades são diluídos em complicadas redes interligadas, gerando conflito na disputa por status, prestígio acadêmico, fazendo, então, com que as mesmas redes políticas da sociedade façam-se presentes também nas universidades.

Outro modelo analisado pelos autores é a **anarquia organizada** ou lata de lixo, onde as decisões são tomadas acidentalmente ou por ausência de ação, mostrando que "... em caso de estruturas com muitas comissões, altamente complexas, o processo decisório tipo "lata de lixo" pode vir a ser a influência prevalecente". (Hardy e Fachin, 1996, p. 27). O debate em torno deste modelo dá-se em função de que, muitas vezes, as decisões são muito importantes para serem tomadas casualmente, necessitando de outros mecanismos para efetuar a tomada de decisão.

Considerando a variedade dos ambientes universitários, Hardy e Fachin (1996, p. 36) dizem que "o conceito multifacetado de configuração ajuda a expandir a nossa compreensão da riqueza e da diversidade de ambientes universitários". Ou seja, o ambiente universitário pode assumir distintas formas organizacionais.

Também a complexidade do ambiente em que estão inseridas faz com que as universidades preocupem-se com a nova ordem existente, pois, segundo Jacobsen:

frente à realidade da globalização, a questão da busca da qualidade no Brasil já não se coloca mais em termos discricionários, mas é, antes de tudo, uma questão de sobrevivência para suas organizações, visem estas o lucro ou não. Neste contexto, acham-se inseridas nossas universidades, que se vêem na contingência de

corresponderem aos anseios de melhores produtos e serviços reivindicados pela sociedade, razão maior de suas existências. (1996, p. 66)

Para reforçar a visão da universidade como organização e como sistema, com grande impacto na sociedade, buscam-se os conceitos apresentados por Barbosa:

Uma organização, qualquer que seja a sua área de atuação, só pode existir e sobreviver em uma sociedade se atender às necessidades das pessoas desta sociedade, sendo este o seu principal objetivo. No caso da universidade, as pessoas afetadas pela sua existência serão:

- *os alunos (e suas famílias)*, os quais como principais clientes do processo de ensino, devem ser atendidos em suas necessidades de aprendizagem, formação de habilidades, formação do caráter e capacidade para exercer de forma consciente e responsável a sua profissão;
- *a sociedade*, como cliente que espera receber do curso pessoas com habilitação profissional e técnica capazes de colaborar para o seu bem estar, através da transferência de conhecimento e desenvolvimento científico para a realidade da sociedade;
- *os professores e funcionários*, os quais esperam boas condições de trabalho que lhes permitam possibilidades de aperfeiçoamento e realização pessoal, bem como o desenvolvimento de suas potencialidades como seres inteligentes;
- *as entidades financiadoras*, (CAPES, CNPq e outras), através da realização da missão de desenvolvimento científico e da realização dos compromissos assumidos com a sociedade. (1993, p. 05)

Portanto, a universidade se insere na comunidade como criadora e difusora do conhecimento, impulsionando o crescimento da sociedade, do Estado e do País, e tendo responsabilidades frente aos seus alunos (e famílias), à sociedade, aos professores e funcionários e, ainda, frente às entidades financiadoras.

A especificidade organizacional da universidade faz com que suas atividades sejam diferentes da maioria das outras organizações. Esta diferença acontece, principalmente, no nível operacional, onde o trabalho é feito com autonomia. São profissionais altamente qualificados que desenvolvem o seu trabalho com autonomia. Então, a abordagem tradicional de organização de forma piramidal, na qual as decisões estratégicas são tomadas em nível superior e depois são traduzidas para orientações no nível intermediário e em nível operacional, não funcionam para as universidades.

É preciso refletir que na universidade as atividades não acontecem assim. O processo é invertido. Não é a direção que vai determinar uma política para o departamento. São os departamentos que discutem as políticas da instituição, que vão se amarrando, através de um processo complicado, em uma rede de colegiados, até chegar a um nível superior, que é onde se definem as diretrizes gerais da instituição.

Em outros tipos de organização, normalmente existem decisões políticas que são trazidas para o nível estratégico ou são captadas da sociedade e a instituição opta por alguma e determina orientações que vão para o nível intermediário (tático), o qual define o modo de implementar as instruções maiores, que depois são traduzidas em processos e operações.

Na universidade não é assim. Não existe um nível intermediário com a responsabilidade de detalhar as políticas superiores referentes à pesquisa, por exemplo. São os professores pesquisadores, através dos colegiados departamentais, comissões de ensino, pesquisa e extensão de cada centro que definem suas próprias políticas, as quais subsidiarão as decisões que serão tomadas nas pró-reitorias e se transformarão em política da universidade. Argumenta Schuch (1995, p. 77) que "a estrutura social é, portanto, fragmentada, dividida, complicada por redes interrelacionadas de autoridade, status, visões profissionais e interesses especiais".

Por sua estrutura ser composta de uma rede complicada, intrincada de decisões, políticas, pressões, conflitos, a universidade acaba tornando-se um tipo organizacional distinto. Isso faz com que aquilo que normalmente se usa nas empresas em termos de sistemas de informação e controle de informações, seja diferente, pois a estrutura complexa da universidade "gera múltiplas pressões e inúmeras formas de poder atuando sobre a tomada de decisões". (Schuch, 1995, p. 76).

As decisões não são impostas, e sim construídas em conjunto e é isso que torna a questão do controle muito complicada na universidade. Torna-se complicado exercer o controle porque existe uma certa dificuldade para a implantação do sistema. Existe o receio de perder-se a autonomia, o que conduz à discussão do controle como instrumento de manipulação, exercício autoritário de poder, de determinação dos processos, do que tem de ser feito, como tem de ser feito e

quando tem de ser feito. Tais questões suscitam reflexões quanto ao planejamento autoritário do sistema de trabalho.

Num sistema autoritário de planejamento, o controle constitui-se na supremacia, porque tudo o que acontece precisa estar dentro das regras estabelecidas. Então, para não fugir às regras, as atividades precisam estar bem detalhadas e controladas. Mas, Gomes e Salas afirmam que:

A formalização do sistema de controle de gestão é mais necessária à medida que existe maior descentralização, pois esta supõe, em primeiro lugar, dividir a organização em diferentes unidades organizacionais ou centros de responsabilidade. Entende-se por centro de responsabilidade uma unidade organizacional que é chefiada por um responsável para quem se delegaram determinadas funções operacionais e descentralizaram-se, de forma explícita, determinadas decisões. Em segundo lugar, ao atribuir maior responsabilidade, autonomia e discricionariedade às pessoas encarregadas de administrar cada unidade, faz-se necessário ter maior controle específico de cada um dos centros de responsabilidade. (1999, p. 130)

No entanto, para lidar com a produção do conhecimento e da inovação, é preciso haver autonomia, especialmente na universidade. O trabalho intelectual exige criatividade para que possa expressar-se livremente. Neste aspecto, propõe Stewart que:

... na era do capital intelectual, as partes mais valiosas desses trabalhos tornaram-se essencialmente tarefas humanas: sentir, julgar, criar, desenvolver relacionamentos. Longe de estar alienado das ferramentas de seu ofício e do fruto de seu trabalho, o trabalhador do conhecimento os leva consigo, com seu cérebro. (1998, p. 47)

O controle, para garantir esta autonomia, deve ser baseado em resultados, e o resultado para uma universidade é o conhecimento, o qual é obtido através da produção científica.

Assim, fecha-se o ciclo: a universidade necessita controlar seus resultados em termos de conhecimento, o qual é gerado, principalmente, a partir da produção científica. A produção científica é realizada pelos pesquisadores, que pedem

autonomia para trabalhar; o controle encerra o ciclo, medindo resultados, monitorando a atividade acadêmica, apontando caminhos e garantindo a necessária autonomia para os pesquisadores.

O controle não deve cercear; deve, ao contrário, servir para dimensionar as atividades, de modo que se tenha uma idéia do que está acontecendo para poder realmente discipliná-las. A disciplina tem importância, pois as pessoas precisam compreender que têm autonomia mas também têm compromissos, pois utilizam recursos escassos, que devem ser alocados racionalmente.

A avaliação universitária, que atualmente se desenrola no país, requer também uma avaliação docente, a qual deve ser vista como um elemento de crescimento do professor e não como um instrumento coercitivo. Ao servir de dado importante para aquele que deseja melhorar o ensino, a avaliação precisa ser encarada como busca da qualidade na universidade. Para tanto, Lampert (1999, p. 126) afirma que "é mister uma avaliação global do trabalho da universidade e, em especial, do desempenho do professor, pois esse é o recurso mais importante nesse processo e que dá sustentação à instituição". Assim, torna-se importante discutir, controlar e avaliar a produção científica dos docentes universitários.

A seguir serão apresentados alguns aspectos referentes ao papel e característica da produção científica.

2.1.1 Produção científica como geradora de conhecimento

Em nossa sociedade, a geração do conhecimento é feita principalmente através das universidades, que é onde se localiza o ambiente propício para o desenvolvimento da investigação científica. Portanto, a geração e a produção do conhecimento são considerados elementos essenciais para o desenvolvimento autônomo de um povo.

Assim, com base nos ensinamentos de Witter, produção científica pode ser definida como:

... a forma pela qual a universidade ou instituição de pesquisa se faz presente no saber-fazer-poder ciência; é a base para o desenvolvimento e a superação da dependência entre países e entre regiões de um mesmo país; é o veículo para a melhoria da qualidade de vida dos habitantes de um país; é a forma de se fazer presente não só hoje, mas também amanhã; ... (1996, p. 08)

O conhecimento é o diferencial competitivo no mundo atual. De acordo com Stewart:

A informação e o conhecimento são as armas termonucleares competitivas de nossa era. O conhecimento é mais valioso e poderoso do que os recursos naturais, grandes indústrias ou polpudas contas bancárias. Em todos os setores, as empresas bem sucedidas são as que têm as melhores informações ou as que as controlam de forma mais eficaz - não necessariamente as empresas mais fortes. (1998, p. XIII)

A informação é a principal alavanca que as organizações baseadas no conhecimento precisam para desenvolver o seu trabalho, pois conforme Stewart, (1998) a expansão da tecnologia da informação trouxe mudanças, dentre as quais a ascensão do trabalhador do conhecimento.

É preciso lembrar que o conhecimento sempre foi necessário e importante na evolução da humanidade. O momento presente intensificou esta necessidade, dada a velocidade da mudança. Assim, "o conhecimento é mais importante do que nunca. Nosso estoque de capital intelectual é importante porque estamos no meio de uma revolução que está criando a era da Informação". (Stewart, 1998, p. 5).

Neste contexto, torna-se importante enfatizar que a informação e o conhecimento, que são os diferenciais da nova sociedade, são impulsionados através das universidades, que são pólos de desenvolvimento.

É através das atividades de ensino, pesquisa e extensão que a comunidade acadêmica desenvolve a produção científica, alavancando o progresso científico do país. Segundo Demo:

A construção do conhecimento é o diferencial maior dos países em termos de oportunidade de desenvolvimento, e de que este tipo de

construção deve ser abarcado, definido e promovido pelo sistema educacional, especialmente pela universidade, para que o desenvolvimento seja humano e sustentado. (1996, p. 33)

A questão da geração de conhecimento pela universidade, é abordada por Schuch:

A tradição profissionalística da universidade brasileira, inspirada, originalmente, num “modelo de ensino”, mesmo que posteriormente a ele tenha sobreposto um “modelo de pesquisa”, tem, contudo, colocado a investigação científica em um segundo plano e em alguns casos inexistentes. No entanto, desde a Lei 5.540, de 1968 e, recentemente com a nova Constituição, consagra-se a pesquisa, ao lado do ensino e da extensão, como função básica da universidade, o que também, cada vez mais, tem sido enaltecido no discurso das lideranças acadêmicas, colocando-a como um elemento indispensável no modelo de universidade que necessitamos para o desenvolvimento autônomo da nação. (1990, p. 131)

Nessa perspectiva, a investigação ocupa um papel de destaque nos objetivos universitários, pois a própria Constituição Nacional, em seu Art. 207, exige que as universidades obedeçam ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. Pode-se afirmar, então, que a pesquisa não é atividade opcional para uma universidade, mas sim é uma obrigação legal.

No Brasil, assim como no mundo todo, é nas universidades que ficam os principais focos de desenvolvimento de pesquisa, e as universidades públicas brasileiras continuam sendo os pólos de alavancagem do progresso científico.

Neste aspecto, é através do cultivo do ensino e da ciência que Ribeiro destaca a importância da existência de universidades:

É necessário, pois, reiterar que a ciência não é um discurso acadêmico sobre o saber e, por isto, só pode ser ensinada onde se fizer ciência e no próprio processo de pesquisa. Isso tem importância capital para a universidade, por nos advertir quanto a dois fatos: primeiro, o valor prático insubstituível da ciência; segundo, que toda a investigação tem virtualidades educativas que devem ser, necessariamente, exploradas ao máximo. (1978, p. 139)

Demo (1996, p. 33) analisa que “a pesquisa, na condição de princípio científico, apresenta-se como um instrumento teórico-metodológico para construir conhecimento, sendo esta uma oportunidade de desenvolvimento”. O conhecimento pode ser considerado como a "usina fundamental da inovação". (Demo, 1996, p. 14). Para o autor, o conhecimento faz com que se vá além da obtenção de resultados inovadores, mas que se estabeleça um processo de inovação permanente, efetivado no questionamento sistemático crítico e inovador.

Nesse contexto, insere-se o significado da produção científica nas universidades. É através da produção científica que as universidades contribuem para a geração de informações e, principalmente, de conhecimento.

Esta posição de busca permanente de conhecimento e integração com a realidade da região em que está inserida, coloca a Universidade Federal de Santa Maria em consonância com os anseios da comunidade, conforme será relatado a seguir.

2.2 A Universidade Federal de Santa Maria

Será apresentada, a seguir, uma caracterização da UFSM, através do estudo de sua origem e atualidade, sistema de informações gerenciais e produção científica.

2.2.1 Origem e atualidade

A Universidade Federal de Santa Maria foi criada em 14 de dezembro de 1960, através da Lei n.º 3.834-C, do Governo Federal. Foi a primeira universidade pública criada no interior do país, quando existiam universidades apenas em capitais. Tinha por objetivo interiorizar o ensino superior no Brasil e promover o desenvolvimento regional e representava os anseios da comunidade em ter uma instituição que pudesse "desencadear o progresso, desvendando novos horizontes". (Rocha Filho, 1993 p. 33).

Pode-se afirmar que desde sua origem a UFSM voltou-se para a formação profissional, visando ao incremento científico e tecnológico em função do desenvolvimento regional e do saber universal. Sua vocação para a interiorização sempre foi defendida por seu fundador, pois, “da mesma forma, podemos afirmar que a Universidade, sem perder as suas qualidades universais, deve também estar dedicada ao estudo, ao equacionamento e à solução dos problemas de sua região geo-educacional. (Rocha Filho, 1993 p. 35).

Ao desenvolver o ensino superior em uma cidade do interior, a UFSM deveria ser, segundo Rocha Filho (1993, p. 35), “a alavanca do progresso de sua região, e, em última análise, do País. Ela deve assegurar, não só a pesquisa pura, mas também a pesquisa aplicada, visando à melhoria das condições de vida do povo e ao progresso da região”.

Através da liderança de José Mariano da Rocha Filho, o projeto da Nova Universidade nascia com o propósito de formar

profissionais e líderes capazes de servir à comunidade, mais ainda, ela deve formar um modelo de profissional que seja capaz de exercer a liderança tão necessária para conduzir a nação a uma nova estrutura de desenvolvimento, seja econômico, seja de justiça social, de equilíbrio e harmonia de relações. (Rocha Filho, 1993 p. 95)

Com o propósito de alcançar a integração regional, a UFSM propunha-se ao desenvolvimento de três funções básicas: o ensino, a pesquisa e a extensão, estando sempre voltada para o cumprimento de sua missão de “capacitar o homem e fixá-lo a terra, dando-lhe a possibilidade de gerar seu próprio desenvolvimento e de provocar as mudanças necessárias em seu contexto social”. (Universidade Federal de Santa Maria, 1995, p. 72)

Ocupando uma posição estratégica no centro do estado do Rio Grande do Sul, a UFSM, segundo Rocha Filho (1993, p. 36), sempre dirigiu suas ações com a finalidade de “presidir o progresso, orientando o desenvolvimento e a melhoria das condições de vida, em sua zona geo-educacional”.

Atualmente, a UFSM é considerada a principal universidade do interior do estado, contando com 1.117 professores do ensino superior, 89 professores do

ensino médio, 11.516 alunos de graduação, 1.321 alunos de pós-graduação, 1.515 alunos do ensino médio e tecnológico e 2.430 funcionários. (UFSM em números, 2000). Mas continua sempre presente a sua vocação de interiorização do ensino, pois a Universidade Federal de Santa Maria:

é uma das mais antigas instituições de ensino, pesquisa e extensão que vem atuando no interior do estado. Localizada na região central do Rio Grande do Sul, a UFSM vem fortalecendo e aprofundando ações que visam interagir mais efetivamente na comunidade local e regional, na busca de entendimento e na tentativa de gerar alternativas que viabilizem a reversão do atual quadro de estagnação sócio-econômica regional. Assim a UFSM se credencia cada vez mais junto à sociedade como espaço privilegiado de produção de conhecimento significativo para a superação das desigualdades sociais existentes. (Universidade Federal de Santa Maria, 2000, p. 07)

Através do processo avaliativo que o MEC iniciou em 1996, a UFSM tem se destacado, mostrando que continua "construindo e aperfeiçoando seu modelo de administração acadêmica". (Universidade Federal de Santa Maria, 1995, p.72).

De acordo com informações obtidas junto à Pró-Reitoria de Graduação da UFSM, dos treze cursos avaliados no provão, a UFSM tem sete cursos com conceito A, quatro cursos com conceito B e dois cursos com conceito C. Está classificada em quinto lugar nacional na soma dos conceitos A, B e C e quarto lugar na soma dos conceitos A e B nos cursos avaliados pelo MEC no ano de 1999, o que demonstra que os princípios de seu fundador, o Prof. José Mariano da Rocha Filho, estão sendo alcançados com êxito.

A seguir, abordar-se-á o sistema de informações que a UFSM disponibiliza para incentivar sua produção científica.

2.2.2 Sistema de informações gerenciais

Na estrutura organizacional, o papel do sistema de informações é o de buscar procedimentos para obter dados e produzir um fluxo constante e relevante de

informações para o planejamento das atividades. Duarte (1990, p. 16), a esse respeito, afirma que "sobretudo para o propósito de planejamento, a universidade necessita de informações sobre a sua própria capacidade para executar o seu trabalho e desempenhar as suas funções vitais", ressaltando cada vez mais o papel da informação.

Ainda conforme Duarte (1990, p. 129), "informações foram sempre um fator relevante no controle das organizações e das sociedades. Conseqüentemente, as informações tomaram-se parte da dinâmica política e do poder em geral". Nas universidades as informações são muito importantes e podem ter muitos fins, inclusive servir como instrumento de poder.

Levando em consideração as ponderações do mesmo autor, pode-se salientar que:

... o controle centralizado de informações resultou num processo de centralização do poder de tomada de decisão. Como conseqüência, o controle de informações tornou-se parte da dinâmica do poder. Diante deste fato, a questão está em até que ponto a democratização de informações, em nível universitário, envolveria uma dinâmica política, que conduziria a uma união maior entre universidade e sociedade, como também a uma democratização maior do processo de decisão. Tratando-se desta questão, deve-se considerar a dimensão do uso político de informações que pode ser aplicado às universidades brasileiras. A verdadeira dinâmica de implementação do sistema deve indicar estas dimensões. (Duarte, 1990, p. 129)

Os órgãos de fomento à pesquisa buscam mensurar o desenvolvimento de uma região, através da "efervescência científica e tecnológica". Segundo Relatório da Fundação de amparo à pesquisa do estado do Rio Grande do Sul (FAPERGS):

o nível de competência das suas universidades e centros de pesquisa, o grau de interação destes com a sociedade, a qualificação dos seus recursos humanos, a freqüência de eventos científicos e tecnológicos, a atração de pesquisadores de nível, intercâmbios existentes, enfim, uma movimentação que demonstre que esta região encontra-se aberta para o futuro. (1999, p. 09)

Desta maneira, é possível fazer uma transferência do saber científico da universidade para o desenvolvimento da sociedade como um todo, fomentando as atividades de pesquisa.

Informações claras e precisas são fundamentais para a concepção de um sistema de informações, e na Universidade Federal de Santa Maria, o Gabinete de Projetos de cada Centro de Ensino é o órgão que faz a ligação entre as políticas da alta administração com o agente produtor da produção científica, que é o pesquisador. No Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH), o gabinete de projetos denomina-se Gabinete de Ensino e Apoio Institucional e Comunitário (GEAIC).

A pesquisa e a extensão na UFSM, de acordo com o seu Regimento Geral, são articuladas, coordenadas e supervisionadas pelos pró-reitores responsáveis pelas Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa e Pró-Reitoria de Extensão, e as comissões setoriais de cada centro que definem os programas de extensão e as linhas de pesquisas, sendo que o presidente de cada comissão, faz parte, junto às Pró-Reitorias, de grupos de apoio e decisão para traçar as estratégias gerais de pesquisa e extensão junto às mesmas.

A indissociabilidade do ensino, da pesquisa e da extensão deve promover o desenvolvimento da educação de maneira articulada, e para isso as informações devem ser disponibilizadas a todos os segmentos que compõem a universidade, ou seja, alunos, professores e funcionários.

Uma das características dos gabinetes de projetos é o apoio e repasse dessas informações sobre pesquisa e extensão em todo o âmbito da instituição, e então este aspecto deve ser enfatizado como forma de proporcionar um atendimento integral ao pesquisador.

Os gabinetes de projetos de cada centro são responsáveis pelo registro e acompanhamento de todos os projetos no banco de dados da UFSM. Portanto, de acordo com a Resolução n.º 006/92, são os órgãos responsáveis, no âmbito de cada centro, "pelo incentivo, apoio técnico-administrativo, registro e também pelo acompanhamento de projetos relacionados às atividades de ensino, pesquisa e de extensão".

As informações circulam na UFSM, em uma seqüência pré-definida, conforme demonstra a figura 1:

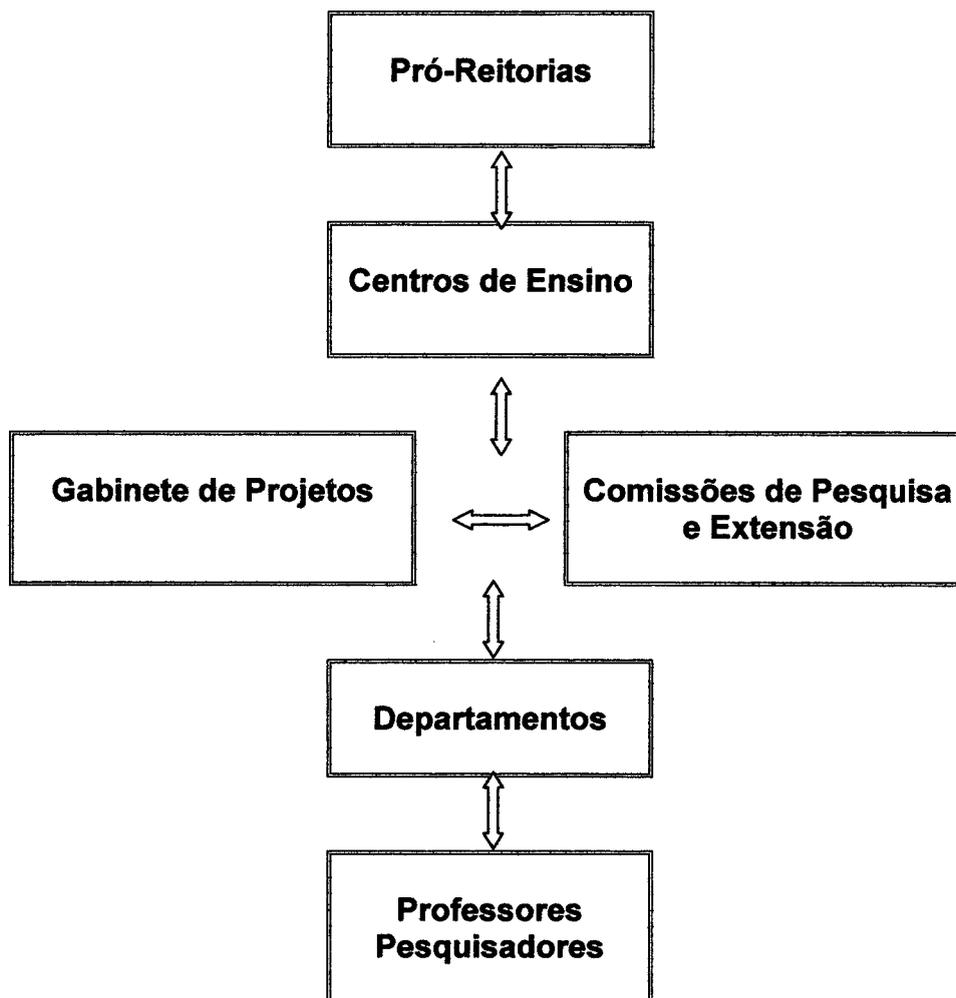


FIGURA 1 - Fluxo de informações sobre pesquisa e extensão na UFSM

As informações, como pode-se perceber, partem das Pró-Reitorias e chegam aos Centros de Ensino, quando são repassadas aos Gabinetes de Projetos (GAP) e Comissões. O Gabinete de Projetos repassa aos departamentos, os quais remetem as informações aos seus docentes.

Ao chegar até o pesquisador, as informações objetivam estimular a produção científica da UFSM, conforme veremos a seguir.

2.2.3 A produção científica na UFSM

A produção científica de uma universidade demonstra o envolvimento da mesma com a pesquisa e a extensão, e como geradora do conhecimento. Uma educação de qualidade é aquela voltada para a construção do conhecimento.

Segundo Demo:

O desafio específico será como sair da postura reprodutiva surrada, marcada principalmente pela aula repetitiva feita para só repetir, com o propósito de induzir o aluno a construir conhecimento, como tarefa mais cotidiana. Nesta propedêutica está também a descoberta da tarefa educativa da metodologia científica, à medida que faz parte integrante do processo formativo básico das pessoas, sobretudo na universidade. A universidade voltará a ser importante, tanto quanto souber ocupar este espaço insubstituível da construção do conhecimento. Por outra, ensinar a copiar é o maior disparate de nosso sistema educacional, em particular da vida acadêmica. (1996, p. 10)

A UFSM incentiva a produção científica através de programas de bolsas e fomento à pesquisa como o Fundo de Incentivo à Pesquisa (FIPE), que tem por finalidade o incentivo da iniciação científica dentro da instituição e o Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (PIBIC/CNPq) que se constitui no programa de incentivo à iniciação científica, mantido pelo CNPq, com as instituições de ensino superior.

A produção científica também origina-se nos cursos de pós-graduação da UFSM, que são atualmente em número de quarenta e sete, considerando os níveis de especialização, mestrado e doutorado, conforme UFSM em números - 2000.

As jornadas integradas de ensino, pesquisa e extensão ocorrem desde 1994, com a finalidade de divulgação da produção científica desenvolvida por discentes e docentes da Instituição. Além disso, também objetivam estreitar o relacionamento com a comunidade em geral, através da divulgação de resultados de pesquisas com relevância social.

Ao observar-se os anais das diversas jornadas acadêmicas realizadas na UFSM, nota-se a preocupação dos trabalhos apresentados com o desenvolvimento da região em que está inserida. Também pode-se dizer o mesmo dos trabalhos exigidos para a finalização dos cursos de graduação e pós-graduação, que evidenciam a busca de alternativas para o desenvolvimento regional.

Segundo o relatório institucional sobre a "UFSM e a metade sul do RS", a UFSM sempre demonstrou sua preocupação, como entidade geradora de conhecimento, sobre o fenômeno caracterizado pela falta de dinamismo e declínio das atividades da metade sul do Estado do Rio Grande do Sul.

Mais adiante, ainda citando o relatório institucional UFSM, é ressaltado que:

Além desta produção e dos projetos claramente identificados com o desenvolvimento regional, há uma série de outras atividades de ordem geral, desenvolvidas pela UFSM, que servem de base para várias ações, tais como: laboratórios de análise química, infraestrutura de saúde, construção civil, zootecnia, reprodução animal, e várias outras atividades que atuam de maneira indireta sobre o desenvolvimento da região. (2000, p. 10)

A produção científica também é utilizada como parâmetro avaliativo da atividade docente. A UFSM, no seu processo de avaliação, faz a mensuração da produção científica docente por meio de alguns parâmetros, estabelecidos pela Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa, como:

- apresentação de trabalhos;
- artigos publicados;
- artigos técnicos, literários, artísticos;
- cadernos didáticos e de pesquisa;
- livros;
- monografias e relatórios;
- palestras;
- teses e dissertações, entre outros.

No que se refere à produção científica na UFSM, percebe-se, portanto, que ela está vinculada aos seus cursos de graduação e pós-graduação, através de professores e alunos.

Dentro desta visão, cabe ressaltar que as funções de ensino, de pesquisa e de extensão são indissociáveis. Torna-se, então, imprescindível que se considere a produção científica como item de controle que pode contribuir para o processo de avaliação das universidades. Além de prover conhecimento, o controle da produção científica também repercute em outras questões, ou seja, este controle é muito importante nas instituições universitárias, pois serve para dimensionar tudo o que é produzido em termos de conhecimento e também serve como instrumento avaliativo da produção, pois estará mostrando o seu desempenho real.

O controle da produção científica serve, portanto, para gerar conhecimento sobre seus próprios resultados, assim como propiciar informações à avaliação institucional.

É preciso compreender que a função controle faz parte de um processo que envolve, também, outras funções. Portanto, o controle da produção científica deve ser entendido sob uma perspectiva mais ampla, que inclua a compreensão de seu relacionamento com as demais funções do processo administrativo. O chamado processo administrativo, do qual o controle é uma das funções, será apresentado a seguir.

2.3 O processo administrativo

O desenvolvimento das idéias e teorias acerca da administração foi extremamente lento até o século XIX. Somente a partir deste século, com as conseqüências da revolução industrial, uma nova concepção de trabalho veio modificar a estrutura social e econômica da época, provocando profundas e rápidas mudanças na ordem vigente. Na concepção tradicional, Frederick W. Taylor e Henry Fayol foram os pioneiros nos estudos sobre organização e administração, no início deste século. A preocupação com a tarefa e a estrutura organizacional foi uma característica desta época.

A partir do reconhecimento das relações entre a organização e o seu ambiente, muitos estudiosos passaram a realizar pesquisas específicas para identificar como se dá a interação entre a organização e o ambiente em que está inserida, pesquisando as organizações em diferentes tipos de ambiente. Era a abordagem contingencial, a qual reconheceu que o ambiente não só influi na organização como condiciona as diferenças fundamentais de estrutura e práticas gerenciais.

Esta nova concepção tornou-se fundamental para o desenvolvimento competitivo das organizações já que o ambiente, antes pouco dinâmico, passou a se caracterizar, cada vez mais, por rápidas e profundas transformações que impactam muito fortemente o seu sistema de gestão. Assim, atualmente, as empresas defrontam-se com um paradoxo. Elas dispõem de oportunidades sem precedentes para poder desfrutar de novos mercados. Enquanto isso, os mercados tradicionais estão mudando acentuadamente, encolhendo ou então tornando-se intensamente competitivos.

Por isso, administrar uma organização é fazer com que ela possa alcançar os objetivos a que se propõe e, ao mesmo tempo, possa responder à sua responsabilidade social. Isso constitui-se em um desafio imenso para os administradores.

Koontz e O'Donnel (1981, p. 21), em sua obra clássica de administração, escreveram que a administração é um "processo de criar e manter um panorama interno propício ao empenho organizado para a consecução das metas de um grupo", considerando também que "a administração é essencial em toda a cooperação organizada; é essencial também em todos os níveis da organização de um empreendimento". (Koontz e O'Donnel, 1981, p. 9), ou seja, é uma atividade que é desenvolvida em todos os níveis organizacionais com o objetivo de tornar a organização eficiente.

Segundo Stoner e Freeman (1999, p.5) "a administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização, e de usar todos os recursos disponíveis da organização para alcançar objetivos estabelecidos".

São esses instrumentos gerenciais que levam a refletir antes de agir, obrigando que as ações sejam definidas com antecedência e orientadas de modo que possibilitem uma avaliação consciente e objetiva.

Esta interligação entre as funções que compõem o processo administrativo fica melhor compreendida através da figura 2.

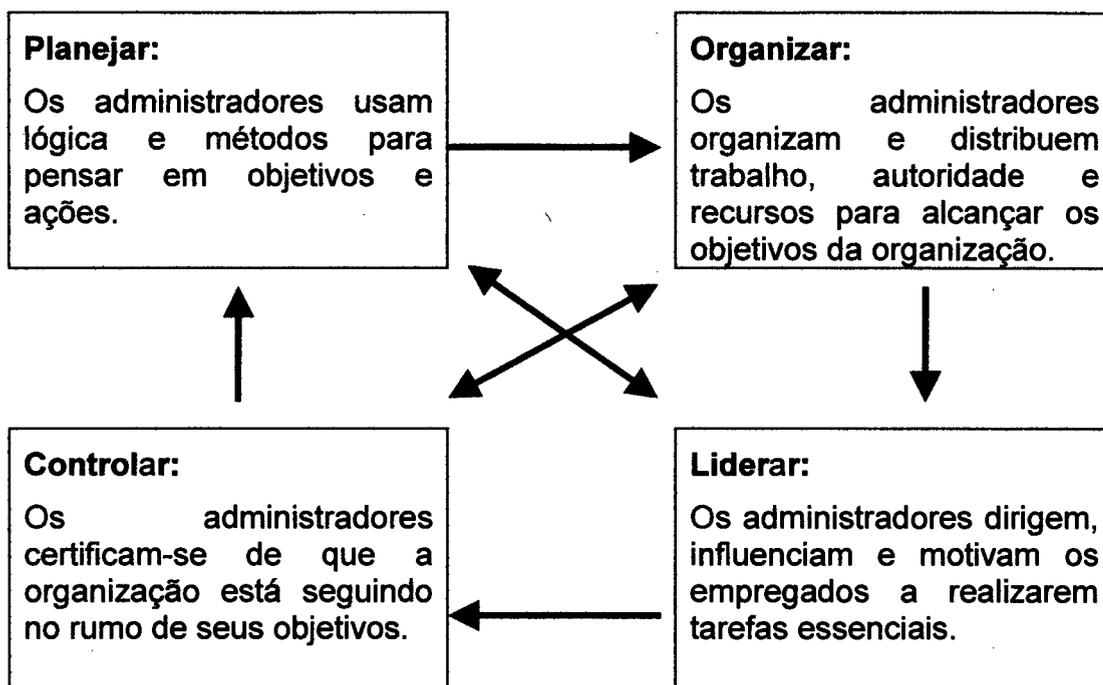


FIGURA 2 - A natureza interativa do processo organizacional (adaptado de Stoner e Freeman, 1999, p. 07).

A partir da compreensão da administração como um processo, torna-se necessário apresentar, ainda que brevemente, as características principais de cada uma das suas quatro funções: planejar, organizar, liderar e controlar.

2.3.1 Planejar:

O planejamento é função primordial da administração. Koontz e O'Donnel (1981, p. 69) conceituam que "planejar é decidir antecipadamente o que fazer, como fazer e quem irá fazer". Por isso, o processo de planejamento requer que diretrizes sejam traçadas para atingir o objetivo a que se propõe. Para os autores, este

processo precisa refletir "as etapas e as condições sucessivas necessárias para se atingir um objetivo". (Koontz e O'Donnel, 1981, p. 35).

O planejamento é, entre as funções gerenciais, a que tem primazia. Também é o exercício de definir os caminhos que devem ser seguidos para atingir as metas organizacionais. É o eixo que conduz as ações de controlar, organizar e liderar, pois sua existência facilita a obtenção de planos eficazes que proporcionam uma visão clara daquilo que é preciso desenvolver. (Stoner e Freeman, 1999). É importante salientar que a responsabilidade pelo planejamento está ligada ao desempenho administrativo da organização.

Um bom planejamento garante a qualidade dos planos, mas não assegura a qualidade de sua execução. Evitar falhas na execução é a essência da função de liderança, a qual visa criar e garantir as condições requeridas para que as ações planejadas sejam bem executadas e os resultados previstos sejam alcançados.

2.3.2 Organizar:

À função de organizar compete fazer com que todos os elementos humanos, materiais e financeiros estejam direcionados a alcançar eficientemente os objetivos da organização, sendo responsável pelo compartilhamento da tarefa e da responsabilidade entre todos e tendo em vista o alcance dos objetivos organizacionais.

Koontz e O'Donnel, consideram:

a organização como o agrupamento das atividades necessárias para a consecução dos objetivos Uma estrutura organizacional deve ser idealizada tendo em vista clarificar o cenário interno para que todos saibam quem deve fazer o quê, e quem é responsável por quais resultados; para remover os empecilhos ao desempenho gerados pela confusão e incerteza das atribuições; e para fornecer uma rede de comunicações no processo decisório que reflita e corrobore com os objetivos empresariais. (1981, p. 175)

Esta função compreende, especialmente, dois aspectos: a reunião e a coordenação dos recursos necessários. Bateman e Snell (1998, p. 28) destacam que

"organizar é reunir e coordenar os recursos humanos, financeiros, físicos, de informação e outros necessários ao atingimento dos objetivos". Percebe-se portanto, que a definição prévia de objetivos, realizada na função planejamento, é condição essencial para uma apropriada organização.

2.3.3 Liderar:

A atividade de liderar significa estabelecer ambiente adequado, motivando os liderados a desenvolverem as atividades consideradas essenciais para a organização. De acordo com Stoner e Freeman (1999, p. 344), "a liderança é o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo".

O sucesso das organizações dependerá, em grande parte, da capacidade de seus líderes para mobilizarem as pessoas. Isto, entretanto, constitui-se um difícil desafio, que requer dos líderes algumas características e habilidades bastante complexas.

Para Koontz e O'Donnel (1981, p. 377), "esta é uma função difícil, pois o administrador está lidando com um complexo de forças a respeito das quais não se conhece o suficiente e sobre muitas das quais ele não tem controle".

O mercado requer que as organizações se transformem continuamente, exigindo altos padrões de qualidade. Para Drucker (1997), a vivência em harmonia com princípios fundamentais como imparcialidade, presteza, igualdade, justiça, integridade, honestidade e confiança são princípios que, combinados com caráter e ação, estabelecem um modelo a ser seguido. A partir disso, a primeira função de um líder é ser um exemplo da liderança baseada em princípios.

2.3.4 Controlar:

A essência do processo de controle consiste na comparação entre os resultados previstos e os realizados, objetivando a certificação de que o

desempenho real esteja dentro dos parâmetros previstos e, em caso negativo, identificar os pontos que requerem correção. Ou seja, é preciso certificar-se que as ações estão indo em direção aos objetivos estabelecidos.

O controle permite verificar a existência de desvios e a correção dos mesmos para assegurar a realização de tudo o que foi planejado. Para Koontz e O'Donnel (1981, p. 37), "controlar é avaliar e corrigir as atividades dos subordinados para garantir que tudo ocorra conforme os planos. Logo, é medir o desempenho contra metas e planos".

Portanto, o processo de controle é composto de três fases, que são, segundo Stoner e Freeman (1999, p. 07), estabelecer padrões de desempenho, medir o desempenho atual e comparar esse desempenho com os padrões estabelecidos. Caso sejam detectados desvios, precisam ser executadas ações para corrigi-los.

De modo sucinto, apresentaram-se os principais aspectos referentes as quatro funções que compõem o processo administrativo. Foi destacada, ainda, a interdependência existente entre as funções, de modo que o processo administrativo ocorra de forma cíclica, com influências mútuas.

Considerando o objetivo deste trabalho, que é o de estudar o significado do controle para professores pesquisadores, interessa, portanto, aprofundar o estudo desta função particular. E é isto que se fará, a seguir.

2.4 O controle no processo gerencial

Para a compreensão da importância da função controle no processo de gestão, far-se-á seu estudo, destacando dois aspectos: a questão prática de exercer controle e o papel das informações neste processo.

2.4.1 Da teoria à prática

A necessidade do processo de controle faz com que ele possa estar presente em todas as áreas e níveis da administração organizacional, e isso também é válido para as universidades, que precisam avaliar o desempenho de suas atividades para corrigir e redirecionar suas metas.

Há um certo consenso em torno do controle como um elemento do processo de gestão e existem várias abordagens sobre a questão, muito embora elas não difiram muito umas das outras, apenas alguns autores dão maior destaque para alguns aspectos. Para melhor compreender esta questão, é importante que se destaquem algumas destas abordagens.

Para Koontz e O'Donnel (1981, p. 453), a "função de controle consiste em medir e corrigir o desempenho das atividades dos subordinados a fim de assegurar que os objetivos empresariais e os planos idealizados para atingi-los estão sendo realizados".

Para Gomes e Salas:

O controle organizacional por parte dos diversos setores da administração realiza-se de diferentes maneiras: mais formal (quando seu desenho está explícito e conscientemente formalizado) ou menos formal (quando não está). Assim, o exercício e o resultado do controle são influenciados por aspectos que não estão precisamente desenhados e determinados pelos elementos que compõem a administração. A influência da cultura organizacional ou do contexto social do país (emoções, crenças, geografia, valores, história, instituições sociais e políticas), por exemplo, são elementos fundamentais que devem ser considerados na compreensão do comportamento individual e organizacional. (1999, p. 23)

A idéia de controle, portanto, torna-se mais ampla na perspectiva do autor, incluindo uma análise geral do contexto organizacional.

Outra característica que influencia o sistema de controle refere-se ao grau de centralização existente na organização. Gomes e Saias propõem que:

Quanto maior for a descentralização, mais difícil e custoso se torna o controle. Isso pode explicar a preferência pela centralização e implicar o desenvolvimento de meios e a especificação de procedimentos para possibilitar a delegação de tarefas aos níveis inferiores para definir e limitar a autoridade formal e indicar o processo operacional desejado e os meios para adquirir recursos. Dessa forma, à medida que a descentralização seja maior, será mais necessário ter um sistema de controle formalizado e, além disso, este deverá ser adequado para poder controlar as variáveis concretas sobre as quais pode incidir a gestão descentralizada sobre os diferentes responsáveis. Vê-se, assim, que antes de se desenhar um sistema de controle, será necessário definir claramente o poder de decisão que se transfere a cada responsável, em cada uma das diferentes funções que deve realizar. (1999, p. 127)

Desse modo, vê-se que há o destaque para o uso do controle também como instrumento de manutenção de comportamentos apropriados aos interesses de todos os participantes da organização.

Montana e Charnov (1998, p. 240) afirmam que "o controle consiste em ações seqüenciais tomadas pela administração para estabelecer os padrões de desempenho, medir e avaliar o desempenho, e tomar ações corretivas quando necessário".

O processo de controle, segundo estes autores, varia conforme a organização, mas envolve algumas etapas básicas, que são: estabelecer padrões de desempenho; medir o desempenho; avaliar o desempenho e fazer uso eficaz do feedback, tomando as ações corretivas necessárias. (Montana e Charnov, 1998).

Observa-se que o controle, para esses autores, mesmo sendo formalizado ou não, é uma forma de monitorar as ações e as atividades da empresa e de seus colaboradores, e não um sistema autoritário que inibe e pressiona as pessoas. O sistema de controle não pode ser visto por meio de uma perspectiva técnica, só pode ser discutido dentro de um contexto e de uma determinada cultura em que ele existe, e em um momento histórico de uma organização. Ao falar em controle acabamos por generalizar um conceito que é diferente para cada organização, país, contexto histórico ou período de tempo.

No processo de controle, os padrões de desempenho estabelecidos servem de niveladores daquilo que é almejado pela administração, devendo refletir as necessidades da empresa e precisam ser vistos como justos e razoáveis para serem

alcançados, pois segundo Montana e Charnov (1998, p. 100): "o controle nos permite ter certeza de que nossas metas serão satisfeitas, dia após dia."

A esse respeito, Koontz e O'Donnel afirmam que:

os padrões são critérios instituídos em comparação com os quais os resultados reais podem ser medidos. Constituem a expressão das metas de planejamento da empresa ou do departamento, em termos tais que a execução de fato das tarefas designadas possa ser medida em relação a eles. (1981, p. 454)

Ao comparar o desempenho real com os padrões estabelecidos, a organização consegue uma poderosa ferramenta, o feedback, que permite redirecionar o trabalho que está sendo feito, pois "é evidente que, desde que se pense o suficiente, torna-se possível elaborar metas satisfatórias". (Koontz e O'Donnel, 1981, p. 454-455). Ou seja, a função controle exige que se estabeleçam metas ou padrões esperados de desempenho para que seja possível comparar o que é planejado com o que se obtém.

Por atuar em todos os níveis organizacionais, Montana e Charnov (1998), colocam que o controle pode ser feito antes - controle de insumos, durante - controle de processos, ou depois - controle de produto, proporcionando ao administrador a escolha de qual melhor maneira de proceder, de acordo com a atividade de sua organização.

Considerando a abrangência que o controle pode assumir, Daft afirma que "o controle estratégico direciona as atividades da empresa para os objetivos estratégicos (...). O sistema de controle reflete a orientação estratégica da empresa" (1997, p. 228). Para este autor:

Controle estratégico é a avaliação geral do plano estratégico, das atividades organizacionais e dos resultados que fornecem informações para ações futuras (...). O ciclo do controle inclui o plano estratégico, a medição das atividades produtivas para determinar se estão no rumo certo e a garantia do controle pela correção ou mudança das atividades conforme as necessidades. (1997, p. 227)

Para Robbins, "controle é o processo de monitoração das atividades para garantir que sejam realizadas conforme planejado e corrigidas de quaisquer desvios significativos". Continuando, o autor conceitua o processo de controle como a "mensuração do desempenho atual, comparação com o estipulado e correção dos desvios ou padrões inadequados". (2000, p. 141). A conceituação de Robbins coloca mais ênfase na correção de desvios que na manutenção de comportamentos satisfatórios.

Gomes e Salas, por outro lado, também refletem sobre a importância do controle como mecanismo de manutenção de desempenhos satisfatórios. Segundo os autores:

O controle, seja muito ou pouco formalizado, é fundamental para assegurar que as atividades de uma empresa se realizem da forma desejada pelos membros da organização e contribuam para a manutenção e melhoria da posição competitiva e a consecução das estratégias, planos, programas e operações, consentâneos com as necessidades identificadas pelos clientes (...). Controle, enquanto mecanismo de reforço de comportamento positivo e correção de rumo no caso de resultados não desejados, é necessário como instrumento que possa auxiliar os membros da organização a desenvolverem ações congruentes com os interesses das partes (donos do capital e empregados de todos os níveis). (1999, p. 22)

Ampliando um pouco mais, Gomes e Salas expõem que:

a realização do controle de gestão requer que se tenha a informação que permita a formulação dos objetivos (e a elaboração do planejamento para consegui-los) e a medição do resultado (e dos desvios) ao mesmo tempo que os objetivos estejam ligados aos diferentes indicadores e reflitam a estratégia traçada para a organização. A informação pode fazer referência a diferentes aspectos: à evolução do contexto social global (tecnológico, sociocultural, político, econômico, demográfico, ecológico), à evolução do setor (mercado, competidores, distribuidores, fornecedores, regulamentação da administração pública) e à evolução da própria organização (aspectos comerciais, financeiros, produtivos, comportamento individual). (1999, p. 52)

Mas como é possível medir, definir padrões de desempenho para as atividades do conhecimento? Como medir a produção científica? Como os agentes dessa produção científica reagem aos sistemas de controle?

Por estas questões, avaliar o desempenho organizacional não envolve apenas medidas quantitativas, mas envolve também medidas qualitativas, que procuram demonstrar as satisfações e insatisfações a respeito do produto ou serviço.

Ao medir o desempenho, é necessário ter em mente que algumas atividades são difíceis de quantificar, por isso é importante também possuir alguns indicadores qualitativos. Tudo aquilo que é medido é o que as pessoas procuram superar, por isso é importante a comparação do desempenho real com o desempenho desejado, levando sempre em consideração o desempenho padrão. E então, de posse dessas informações, é tomada a decisão de, conforme o resultado verificado, corrigir o que está errado, não fazer nada ou refazer ou revisar os padrões.

De acordo com Robbins, "o sucesso de uma organização depende em grande parte de sua capacidade de produzir bens e serviços com eficiência e eficácia. O controle operacional destina-se a avaliar o grau de eficiência e eficácia com que os processos de transformação de uma organização estão funcionando". (2000, p. 148).

Segundo Stoner e Freeman (1999, p. 440), "controle é o processo de garantir que as atividades realizadas se igualem às atividades planejadas". Mas o controle é um processo dinâmico, devendo ser acompanhado continuamente para que as ações que precisam ser corrigidas possam ser redimensionadas. Portanto, o controle é necessário para monitorar o progresso e corrigir erros que estejam ocorrendo nos planos estabelecidos.

Os sistemas de controle nas organizações visam a aumentar a capacidade da organização de coordenar o trabalho de seus membros e identificar os problemas quando eles aparecem. Mas é difícil que os sistemas de controle sejam capazes de controlar diretamente o desempenho da organização. Eles fornecem as informações necessárias para que o sistema funcione.

Daft afirma que:

Os **sistemas de controle gerencial** são definidos de modo amplo como rotinas, relatórios e procedimentos formalizados que utilizam informações para manter ou alterar os padrões da atividade organizacional. Os sistemas de informações gerenciais e os de controle estratégico são instrumentos essenciais no auxílio aos gerentes para controlar as operações organizacionais. Os sistemas de controle incluem as atividades formais baseadas em informações para o planejamento, orçamento, avaliação do desempenho, alocação de recursos e premiação de funcionários. Esses sistemas funcionam como sistemas de feedback, com alvos estabelecidos antecipadamente, produtos comparados com os alvos e as diferenças informadas aos gerentes para ações corretivas. Os avanços da tecnologia melhoraram enormemente a eficiência e a eficácia desses sistemas. (1997, p. 229-230)

Os sistemas influenciam a maneira pela qual as pessoas que trabalham numa organização dirigem suas energias no trabalho pois quando uma área é coberta pelo sistema de controle, os membros da organização se concentram na melhora do desempenho na área em que esteja sendo feita a avaliação. Por isso:

Muitos gerentes estão abrindo mão de parte de seu controle e dando autoridade aos trabalhadores dos níveis inferiores das organizações, para tomar decisões e agir de modo independente. Um controle gerencial rígido pode restringir a criatividade e limitar a flexibilidade e a inovação, características organizacionais que estão se tornando cada vez mais importantes numa era de rápidas mudanças. (Daft, 1997, p. 236)

É importante que o administrador se preocupe com o uso que faz das medidas do sistema de controle em qualquer área, tendo que avaliar as conseqüências de seus atos em termos dos tipos de comportamento por ele motivado em seus subordinados. Cammann e Nadler afirmam, sobre esta questão, que:

Um sistema de controle e a maneira pela qual é usado constituem um instrumento potencialmente poderoso para influenciar o comportamento das pessoas nas organizações. Assim como o administrador precisa fazer uma escolha bem informada e cuidadosa de uma dentre várias estratégias de controle, a organização precisa

estar ciente das alternativas de orientação que pode seguir no projeto e no uso de sistemas de controle. Tomar consciência dos efeitos potenciais dos sistemas de controle e da grande importância do processo de controle - em contraposição à tecnologia do controle - é vital para que uma organização e seu pessoal se torne mais produtivo e eficiente. (1987, p. 24)

A reação dos membros da organização aos sistemas de controle depende, em grande parte, da maneira pela qual os administradores usam os sistemas, os quais devem entender que os sistemas influenciam o comportamento das pessoas envolvidas, sendo necessário, muitas vezes, aprender a usar eficientemente os sistemas de controle organizacional.

Ao tratar do controle, deve-se também refletir sobre o que afirmam Koontz e O'Donnell:

Por trás de todo o controle está o fato de que o resultado dos planos é influenciado pelas pessoas. Por exemplo, um sistema educacional deficiente não pode ser controlado criticando-se seu produto (...). A responsabilidade por desvios controláveis cabe a quem quer que tenha tomado as decisões desastrosas. Se houver alguma esperança de abolir resultados insatisfatórios, ela consiste em alterar as ações futuras da pessoa responsável, através de treinamento adicional, modificação dos procedimentos ou de uma nova diretriz. Aqui está o ponto crucial do controle da qualidade da administração. (1981, p. 507)

Para tanto, as lideranças organizacionais devem se preocupar com as pessoas envolvidas no processo, pois para ter-se uma organização afinada com os desafios que se apresentam, é preciso dar ênfase à pesquisa e à inovação, uma vez que o conhecimento é o diferencial estratégico para conquistar e manter o sucesso.

Por isso tudo, o sistema de controle usado pela organização é um instrumento poderoso que influencia as pessoas que dela fazem parte. Para melhor explicar, busca-se os ensinamentos de Cammann e Nadler, que afirmam que “só quando os administradores entendem (a) como estes sistemas influenciam o comportamento de seus subordinados e (b) quais são as opções de cada estratégia de controle é que podem aprender a usar eficientemente os sistemas de controle organizacional”. (1987, p. 09).

Isso pode estar ocorrendo porque as organizações usam os sistemas de controle de maneira a somente levantar as informações sobre aspectos específicos de desempenho e limitam-se a fornecer estes dados aos administradores, os quais, muitas vezes, usam estas informações de maneira errônea, provocando uma reação negativa ao sistema de controle, quando, na verdade, ele deveria servir de subsídio para o planejamento das ações a serem desenvolvidas.

Uma organização não pode deixar de lado o controle, pois seria deixar de lado a responsabilidade pelas ações desenvolvidas e pelo desempenho desejado, mas também não é possível manter controles rígidos, pois, conforme destacado por Robbins (2000, p. 156), "em lugar da organização administrar o controle, às vezes são os controles que governam a organização".

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, ao abordar o assunto, falam da importância do controle estratégico, demonstrando que "um assunto de crescente interesse é o controle estratégico. O mais óbvio aqui é o controle da estratégia em si - manter as organizações nos trilhos estratégicos pretendidos ...". (2000, p. 53)

Os autores também destacam outro aspecto na utilização de sistemas de controle, ao afirmarem que é preciso "uma concepção mais ampla de controle estratégico, para que as diferenças entre os resultados reais e planejados levem não apenas à modificação nas ações das pessoas, mas também ao questionamento das hipóteses do próprio plano". (2000, p. 54)

Ou seja, os resultados obtidos podem gerar discussões mais amplas, que abordem o próprio planejamento, e não apenas a correção de ações já realizadas. A perspectiva de futuro é destaque para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel.

Entre as áreas que precisam de controle em uma organização, o controle das informações tem crescido de importância, pois de acordo com a avaliação de Robbins:

a qualidade de toda decisão depende muito da qualidade da informação (...) no mundo cada vez mais complexo de hoje, em que a habilidade para tomar decisões rápidas e inteligentes é uma necessidade absoluta para a sobrevivência, o controle da informação tem adquirido importância significativamente maior. (2000, p. 151)

Considerando que este trabalho foca-se no estudo do controle sobre a produção científica na universidade, a questão das informações adquire especial importância, pois a geração do conhecimento depende da existência de informações úteis. Assim, passar-se-á a detalhar o papel da informação.

2.4.2 O papel da informação

As exigências por informações são cada vez mais crescentes para atingir o objetivo final das organizações. Entretanto, exige-se informações de qualidade e por isso os meios de comunicação precisam ser eficientes para assegurar a integração e a coordenação das atividades fins da empresa. Para Daft, "a tecnologia da informação tornou-se uma arma essencial dos esforços de muitas empresas para manterem uma vantagem competitiva em face da crescente competição global e dos riscos das exigências dos clientes por rapidez, qualidade e valor". (1997, p. 219).

É importante que a comunicação ocorra considerando o sistema organizacional total. As organizações funcionam como um sistema formado por uma série de funções e, dentre elas, tem-se o sistema de informações.

Oliveira (1993, p.268) conceitua sistema como "um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função."

Para melhor entender o que compõe um sistema de informações, Oliveira expõe que:

Informação é o dado trabalhado que permite ao executivo tomar decisões. Sistema de Informações é o processo de transformação de dados em informações. Sistema de Informações Gerenciais é o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, bem como proporcionar a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados. (1993, p. 267-268)

Para qualquer tipo ou tamanho de empresa, as informações são necessárias para promover o conhecimento. Esse conhecimento abrange informações sobre o

que já foi feito no passado, o que está sendo feito no presente e o que se pretende fazer no futuro. Percebe-se, portanto, que a informação constitui importante item de diferenciação entre as empresas.

Um cuidado a ser tomado, tendo por base a importância da informação, é com o aspecto de poder na organização. Como já foi destacado antes, muitas vezes a centralização da informação proporciona um certo poder a quem a detém, o que pode ser utilizado como forma de manipulação, levando ao não repasse de dados necessários ao bom desenvolvimento da tarefa empresarial.

Por outro lado, quando a empresa detém e utiliza um grande volume de informações sobre o ambiente externo, isto constitui um item fundamental do seu patrimônio, que, sendo bem administrado, dá-lhe vantagens competitivas junto à concorrência. Pois, conforme Souza:

É quase impossível administrar-se uma instituição de grande porte, qualquer que seja a área de atuação da mesma, quando não se dispõe de uma rede de informações relevantes, objetivas, quantitativas, precisas e rápidas. Afinal, a administração pode ser considerada como o processo de conversão de informações em ação, e quanto maior e mais complexa a instituição, mais informação é necessária para que se possa gerenciá-la com eficiência. (1997, p. 50)

O sistema de informação é o meio que o gestor dispõe para obter informações organizadas, adequadas às suas necessidades e que propiciem o conhecimento. Estas informações devem ser sistemáticas, ágeis, e no tempo certo para que seja possível estabelecer objetivos, avaliar alternativas para a empresa, orientar e coordenar as operações e avaliar os resultados de forma integrada.

Souza demonstra que:

Os sistemas de informação são projetados para estabelecerem procedimentos padronizados de coleta, armazenamento, ordenamento, processamento e resgate de dados e informações com rapidez, precisão e eficiência. Eles servem tanto para guardar dados brutos quanto para produzir indicadores gerenciais a partir deles. É

tão somente através da existência de um sistema de informação que torna-se possível a combinação de métodos quantitativos num sistema integrado de apoio a decisões executivas. (1997, p. 50)

Para Arantes (1994, p. 303), "a especificação clara e precisa das informações é fundamental para a concepção dos demais componentes do subsistema de Informação". Ou seja, a informação é um recurso fundamental na definição dos objetivos e rumos para a empresa, na fixação das estratégias e políticas, na decisão sobre as alternativas de expansão e investimentos necessários, na avaliação dos resultados do negócio. Todas as funções gerenciais e operacionais dependem de boas informações.

Em empresas de maior porte, é quase impossível a obtenção visual de todas as informações necessárias ao gerenciamento do negócio, uma vez que o fluxo de pessoas, operações e transações é bastante elevado. Nestas situações, as empresas precisam de subsistemas de informação estruturados, que sejam capazes de processar e produzir as informações de forma ordenada, ágil e precisa, seja através de meios manuais, mecânicos ou eletrônicos. O subsistema de informação constitui, portanto, um instrumento fundamental para organizar e manter uma parte relevante do patrimônio de conhecimentos da empresa, para suportar a tarefa empresarial.

Com relação ao uso da tecnologia da informação, Daft afirma que:

As empresas de todos os ramos de atividade estão-se beneficiando da nova tecnologia da informação para melhorar a capacidade de resposta, as tomadas de decisão e o controle organizacional. A tecnologia da informação pode dar autoridade aos funcionários, fornecendo-lhes completas informações de que precisam para executar bem suas tarefas e oportunidades para propor novas maneiras de realizar projetos. Ela também pode aumentar o poder intelectual da organização e capacitar a empresa a passar a um nível mais elevado de qualidade e serviços para os clientes. (1997, p. 219)

De acordo com Arantes (1994), essas exigências e, conforme a finalidade a que se destinam, é que vão formar o subsistema de informações específico para cada nível organizacional, sendo algumas destas informações mais detalhadas e

outras mais resumidas, mas obedecendo características como: tempo, origem, destino, grau de detalhe, frequência de atualização, nível de estruturação, grau de precisão, ciclo de produção e padrões de referência.

As informações devem atender a um conjunto de requisitos para serem consideradas de qualidade e devem ser relevantes para quem vai utilizá-las. Seu detalhamento deve estar de acordo com os níveis de autoridade da estrutura organizacional. Devem estar disponíveis em tempo hábil. Devem possibilitar uma visão geral e detalhada de maneira simples mas consistente. Devem ser entendidas por todos e ter um único significado. Devem ser corretas e exatas.

A necessidade de integração entre todos os componentes de gestão é fundamental. Com o sistema de informação ela adquire especial importância, pois determinará a qualidade de suas operações.

Por isso, para Daft, "informações e controle são componentes essenciais das organizações. Os gerentes gastam 80% do tempo fazendo uma troca ativa de informações. Eles precisam dessas informações para manter sua organização coesa". (1997, p. 219)

Esta necessária integração se dá em duas vias opostas. Os demais sistemas definem os requisitos de informação, e o sistema de informação produz as informações de acordo com estes requisitos. Daí a importância de se identificar claramente quais as informações são necessárias, para só então gerá-las. Pois, conforme Arantes: "se não estiver coerente com a missão, os propósitos e os princípios empresariais, o subsistema de informação não será capaz de fornecer as informações necessárias para avaliar se os resultados estão coerentes com a filosofia empresarial". (1994, p. 311)

Portanto, para atender a integração com o subsistema institucional, pode-se dizer que a filosofia empresarial é o principal requisito a ser satisfeito pelo subsistema de informação, pois ela identifica a empresa e suas peculiaridades, exigindo um subsistema de informação que atenda às suas características próprias.

As informações gerenciais, além de darem suporte à tomada de decisão, atendem a três finalidades básicas:

- a) No planejamento - Informações para formular planos.

- b) Na direção - Informações para implantação dos planos.
- c) No controle - Informações para avaliar resultados.

A eficiência na execução das operações, principalmente nas empresas de médio e grande porte, que envolvem o trabalho de várias pessoas, tem também extrema dependência de boas informações.

Todas as áreas de uma organização utilizam-se de informações, cujos requisitos variam conforme os níveis organizacionais. Cada um destes níveis tem suas próprias funções, seus graus de autoridade e suas áreas de responsabilidade específicos. O subsistema de informação não está restrito aos departamentos, pois ultrapassa as fronteiras departamentais e percorre toda a estrutura organizacional.

As informações, como qualquer outro recurso da empresa, devem ser adequadamente planejadas. Todos os aspectos que são considerados no planejamento dos recursos empresariais também são válidos para o planejamento do recurso informação, mas para isto a informação deve fazer parte do escopo do planejamento. Do contrário, é provável que o processo de planejamento da informação seja orientada por objetivos e premissas diferentes daqueles adotados no planejamento empresarial, que seja feito em momentos diferentes e que obedeça a ciclos e horizontes de tempo diferentes.

A informação é talvez o único recurso empresarial que, para estar disponível ao uso na forma adequada e no momento requerido, tem de ser concebido internamente pela empresa. A produção da informação constitui processo complexo que necessita de uma infra-estrutura adequada e um conjunto de recursos, tais como pessoal especializado para desenvolver e operar o subsistema de informação, equipamentos, instalações, materiais. É importante, então, que se faça um planejamento da informação e uma avaliação adequada dos requisitos de recursos e investimentos para produzi-los. Usualmente, as organizações restringem seus planos ao subsistema de processamento de dados. Em outras palavras, preocupam-se com os equipamentos de fabricação antes de definir com clareza os produtos que vão fabricar.

Para que a informação esteja pronta para o consumo, tem que passar por um processo composto por várias fases. O primeiro passo é o planejamento, no qual

procura-se identificar quais são as informações necessárias, quem irá utilizá-las, com que fins e, em função disso tudo, quais devem ser seus atributos. Em seguida, o subsistema de informação é desenvolvido, detalhado, testado e implantado. A seguir, os dados obtidos são processados, armazenados e são produzidas as informações. Uma vez prontas, as informações são distribuídas e consumidas por seus usuários.

Para Arantes:

é fundamental que, além de planejar, a empresa avalie de forma sistemática a qualidade de suas informações e sua contribuição aos propósitos empresariais. Isto é necessário porque, se esta avaliação não for feita, pode ser tarde para resolver e, principalmente, antecipar problemas relacionados ao subsistema de Informação.... Por isso, é prudente que seja estabelecido um processo sistemático de avaliação e controle para assegurar a permanente adequação do subsistema de Informação aos requisitos da tarefa empresarial. (1994, p. 325)

A informação precisa atuar interativa e auxiliadora para todos os usuários, sendo que esta atuação é de vital importância para a qualidade do trabalho final.

Segundo Oliveira (1993, p. 91), "o executivo deve considerar que as mutações rápidas no cenário econômico, social e político e seu caráter independente, imobilizam o amadorismo, o falso profissionalismo, a improvisação e a decisão na base da "cara ou coroa"."

Com base no exposto, depreende-se ser necessário um sistema de informações gerenciais (SIG) adequado, para diminuir o índice de riscos na tomada de decisão. E, para o detalhamento do sistema de informações gerenciais, deve-se, segundo Oliveira (1993),

- determinar os objetivos do sistema atual;
- estudar o sistema atual a fim de constatar até que ponto corresponde aos objetivos gerais e setoriais da empresa;
- analisar as necessidades dos usuários e da empresa a fim de desenvolver novas metas;
- analisar as restrições impostas pela área do usuário;

- definir as responsabilidades dos usuários em relação à entrada e à saída de dados e informações destinados a outros sistemas;
- examinar a interação do sistema proposto com outros sistemas da empresa (existentes e propostos);
- detalhar as necessidades dos usuários: elementos, volume e tempo de resposta dos dados;
- preparar as especificações do projeto de desenvolvimento e implementação do SIG;
- estruturar o detalhamento das fases de desenvolvimento de projetos e de implementação do SIG;
- elaborar um relatório para a alta administração, inclusive para que seus membros possam acompanhar o desenvolvimento e a implementação do SIG na empresa.

Planejar um sistema de informações gerenciais em uma organização, faz com que se procure uma estrutura de sistemas que proporcione o maior benefício possível e que ajude a operar de maneira eficaz. Para tanto, busca-se o perfeito entrosamento dos seus objetivos, da sua missão, de seu estilo gerencial e do seu ambiente. Daft diz que "Um **sistema de apoio à decisão (SAD)** proporciona benefícios específicos aos gerentes de todos os níveis da organização porque os capacita a recuperar, manipular e exibir informações de banco de dados integrados para tomar decisões específicas". (1997, p. 221)

É importante conseguir transformar o conjunto de estratégias de uma empresa em conjunto de ações para o sistema de informações gerenciais.

Deve-se sempre assegurar que todos os esforços da área do sistema de informações estejam de acordo com os objetivos, estratégias e políticas da empresa. O sistema de informações deve estar afinado com a organização como um todo.

Com o estudo do papel da informação encerra-se, portanto, a discussão teórico-empírica aqui empreendida. Foram abordados temas pertinentes ao presente estudo como: a especificidade organizacional das universidades; a geração do conhecimento a partir da produção científica; a caracterização da Universidade

Federal de Santa Maria; o processo administrativo e um destaque maior à discussão da função controle.

No próximo capítulo será apresentada a metodologia utilizada nesta investigação, que, baseada na literatura agora exposta, serviu de meio para a coleta dos dados necessários.

3 METODOLOGIA

O presente capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que foram aplicados no estudo em questão. Em se tratando de um estudo do significado do processo de controle, o presente trabalho envolve uma abordagem qualitativa de pesquisa.

O estudo qualitativo procura compreender as atividades que não podem ser quantificadas, pois, segundo Minayo, (1993, p. 22), "a abordagem qualitativa aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas".

Para tanto, a realidade é abordada de maneira integrada e os dados são apresentados em palavras e não numericamente. A ênfase, na investigação qualitativa, é mais no processo do que nos resultados, e os autores Bodgan e Biklen, afirmam que:

na sua busca de conhecimento, os investigadores qualitativos não reduzem as muitas páginas contendo narrativas e outros dados a símbolos numéricos. Tentam analisar os dados em toda a sua riqueza, respeitando, tanto quanto o possível, a forma em que estes foram registrados ou transcritos. (1994, p. 48)

A abrangência com que a pesquisa qualitativa enfoca as relações sociais e o ambiente em que elas se desenrolam, faz com que se obtenha uma compreensão integrada da realidade. O investigador qualitativo procura "compreender os sujeitos com base nos seus pontos de vista" (Bodgan e Biklen, 1994, p. 54), oportunizando, de acordo com esse método, que opiniões diferentes possam ser relatadas e discutidas.

A pesquisa qualitativa busca uma visão sistêmica do processo, não admitindo "visões isoladas, paralelas, estanques. Ela se desenvolve em interação dinâmica, retroalimentando-se, reformulando-se constantemente". (Triviños, 1994, p. 137), buscando, com isto, um entendimento integrado e completo do processo. Portanto, no aprofundamento das questões que interessam na investigação, devem

ser consideradas todas as manifestações referentes ao assunto emitidas pela amostra.

3.1 População e amostra

De acordo com o enfoque qualitativo deste trabalho, a amostra foi constituída por alguns elementos-chave que fazem parte do quadro de pesquisadores do PIBIC/CNPq da UFSM, portanto, a escolha deste grupo justifica-se pelo fato de serem os mesmos considerados elementos-chave na produção científica da instituição.

Como a pesquisa qualitativa não se baseia em critérios numéricos, então, para definição da amostragem do presente estudo, procurou-se a certificação sobre a representatividade da amostra, procurando abranger a totalidade dos participantes.

Para tanto, foram entrevistados os pesquisadores doutores, do quadro ativo da UFSM, que estão vinculados ao programa PIBIC-CNPq no ano de 1999/2000. A opção por esta população dá-se em função da representatividade deste grupo, tendo em vista as exigências que o CNPq coloca em termos de seleção de projetos para concessão de bolsas para iniciação científica.

A escolha dos entrevistados foi pautada pelo critério da produtividade do pesquisador. Como o objetivo principal deste estudo é captar o significado que os professores pesquisadores têm sobre o controle da produção científica, entende-se ser oportuno ter uma visão mais ampla possível sobre a percepção que eles têm dos sistemas de controle. Para tanto, estabeleceram-se alguns critérios para a escolha da amostra.

A princípio, foi solicitada à Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFSM uma lista de todos os professores doutores da instituição, com a lotação dos mesmos em seus respectivos departamentos didáticos. A seguir, foi feita uma comparação entre a referida listagem e a relação dos professores que foram contemplados com bolsa do PIBIC/CNPq do ano de 1999/2000.

Portanto, foram selecionados os pesquisadores doutores, com projetos aprovados no PIBIC/CNPq, pertencentes a todos os departamentos da UFSM. Nos departamentos que apresentaram mais de um docente com projeto no programa, foi escolhido aquele com maior atividade científica, de acordo com informações obtidas nos gabinetes de projetos de cada centro de ensino.

Considerando que, a partir dos critérios acima citados, resultaram quarenta e três pesquisadores para serem entrevistados e que para a pesquisa qualitativa interessa a compreensão do comportamento e não a quantidade de entrevistas, limitou-se o presente estudo a três pesquisadores por centro de ensino, que tivessem maior número de projetos registrados, o que resultou no número de vinte e dois pesquisadores.

3.2 Coleta e análise dos dados

A coleta de dados foi desenvolvida através de entrevistas com auxílio de um roteiro semi-estruturado com questões abertas, norteadas pelos objetivos da pesquisa. As entrevistas foram realizadas junto aos pesquisadores do programa de iniciação científica PIBIC/CNPq da UFSM.

A opção pelo uso da entrevista semi-estruturada deve-se ao fato de que a mesma proporciona ao entrevistador a possibilidade de direcionar a entrevista, dando oportunidade, ao entrevistado de enriquecer o diálogo. Pois, para Triviños (1994, p. 146), "ao mesmo tempo que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação". Isso faz com que o processo investigativo se torne dinâmico, havendo interação entre entrevistador/entrevistado, melhorando o resultado esperado da entrevista.

Para proceder a análise das entrevistas, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, pois, conforme Minayo (1994, p. 74), uma das funções desta técnica, refere-se "à descoberta do que está por trás dos conteúdos manifestos, indo além das aparências do que está sendo comunicado". Assim, pretendeu-se melhor compreender o significado da função controle para os pesquisadores da UFSM.

Para fins de análise foram destacadas as seguintes categorias: caracterização introdutória; caráter autoritário; caráter manipulativo; caráter burocrático; significado do controle; interação com o sistema e fechamento e sugestões. Como elementos de investigação, foram utilizadas frases ou palavras ditas pelos entrevistados que serviram de base para a pesquisa.

Com o objetivo de melhor controle do processo de coleta de dados, foi elaborada uma tabela completa com o nome, departamento, centro, sala e horário da entrevista de cada um. Na identificação dos depoimentos utilizaram-se códigos representados por E 1, E 2, E 3 ... E 22, correspondendo E 1, à entrevista de número 1 e assim sucessivamente.

3.3 Realização das entrevistas

Para o presente estudo, foram realizadas vinte e duas entrevistas, sendo que, inicialmente, realizou-se uma entrevista teste para averiguar possíveis desvios nas indagações.

As entrevistas foram marcadas com antecedência, por telefone, diretamente com o entrevistado, dando liberdade de escolher o melhor dia, hora e local para a realização da mesma, oportunizando, com isso, um comprometimento do entrevistado com o entrevistador. Procurou-se estar sempre cinco minutos antes do horário previsto no local da entrevista. As entrevistas foram realizadas nos meses de junho e julho de 2000.

As entrevistas levaram em torno de uma hora para serem realizadas, e notou-se uma grande preocupação dos entrevistados em usar o espaço que foi disponibilizado para questionarem e colocarem suas opiniões sobre o sistema de controle da produção científica da instituição.

Antes do início da entrevista, foi solicitada a permissão para gravar o encontro, sendo que somente um entrevistado não autorizou a gravação, tendo sido, então, a entrevista transcrita na mesma hora em que foi efetuada.

As demais (vinte e uma) entrevistas foram gravadas em fita e depois transcritas integralmente. Esta transcrição passou por uma organização, quando foi

feita uma classificação por categorias de análise e que depois serviram de elemento para a elaboração do capítulo dos resultados.

Alguns entrevistados fizeram menção à relevância do trabalho, considerando de muita importância para que se desenvolva uma discussão mais ampla a respeito dos aspectos qualitativos que compõem a avaliação e controle da produção científica da instituição.

No capítulo a seguir, apresenta-se, de forma completa, os resultados obtidos através das entrevistas realizadas.

4 RESULTADOS

A partir das entrevistas realizadas, considerando as categorias de análise, são apresentados neste capítulo os resultados registrados através da coleta de dados.

Os resultados são apresentados de acordo com cada categoria anotada como orientação para a busca de informações. Inicialmente, apresentam-se os resultados sob o título de caracterização introdutória. Logo após, apresentam-se os resultados referentes ao caráter autoritário, manipulativo, burocrático e o significado do controle e, concluindo este capítulo, o fechamento e sugestões sugeridas pelos entrevistados.

4.1 Caracterização introdutória

As entrevistas iniciaram com uma abordagem introdutória ao assunto. De forma mais genérica, foi perguntado como o pesquisador procedia a respeito dos registros de seus projetos. Questionou-se se ele fazia o registro, por que fazia e como realizava o registro de sua produção acadêmica, além de suas impressões a respeito dos sistemas de registros dessas informações.

De acordo com os pesquisadores doutores da UFSM, a quase totalidade dos projetos desenvolvidos são registrados para dar legitimidade ao trabalho, sendo importante para a instituição e também importante para o pesquisador. A UFSM solicita que seja oficializada a produção, considerando o controle da produção institucional.

Na entrevista E 3, salienta-se que é muito importante o registro da produção científica, pois, ao mesmo tempo que é uma exigência formal da instituição ter sua produção acadêmica formalizada, também fica institucionalizada a participação do aluno.

Nota-se que esta exigência, esta obrigação do registro transparece em outras entrevistas, conforme está representado na E 1:

acho que é um caminho de duas vias. Vejo assim: faz parte do meu contrato de trabalho. No momento em que eu me disponho a cumprir integralmente meu contrato de trabalho, nesta empresa, eu tenho de fazer pesquisa, eu tenho de fazer extensão, além do ensino. Então eu acho que o registro do projeto está me respaldando, dando suporte às exigências do meu emprego.

Também na E 11, nota-se este cuidado com o registro, para que a produção fique documentada e oficializada:

porque a universidade tem que ter a informação de tudo o que se passa aqui dentro. A única maneira que a gente tem de fazer uma avaliação da produção acadêmica da universidade, é dando credibilidade para a maneira que a universidade controla. Mesmo que eu não concorde com algumas coisas, eu tenho que ter um certo reconhecimento pela maneira como a universidade se organiza.

Na E 6, enfatiza-se, além do controle da produção, a questão da conscientização dos professores a respeito do registro de projetos:

temos por normativa registrar todos os projetos científicos desenvolvidos. Isso acontece para tentar ter um controle de tudo o que se faz. Não deixar ficar coisas perdidas ou desconhecidas. Porque todo o trabalho realizado tem que ser do conhecimento de todos. Até pode acontecer algum desconhecimento, mas se alguém quiser saber o que é feito hoje é só chegar no GAP e ver tudo o que está sendo realizado. Então existe a conscientização de todos os professores para registrar todas as atividades. Esta conscientização é feita pelas comissões, através de reuniões, falando pessoalmente com os docentes. Isso já faz bastante tempo que acontece aqui no centro, portanto existe uma cultura de que tem que ser registrado.

De acordo com as entrevistas percebe-se que existe uma grande preocupação com o registro da produção científica, considerando que todo o trâmite existente para o registro serve para que a produção seja reconhecida, pois para a pesquisa ser válida ela tem de ser conhecida, registrada. É um sistema de controle que valida a pesquisa realizada. Neste sentido, na E 7, destaca-se:

porque é produção para o departamento. Então, se é produção para o departamento temos que tomar todo o cuidado, pois não é uma coisa minha, particular. Porque eu estou inserido dentro do departamento, do centro, da universidade. E o que vale, para mim, é a instituição. Eu faço parte da instituição. Nós somos a instituição. É um somatório de todos nós. Então por isso, tudo o que eu faço eu registro.

Esta consciência da importância do registro, do valor institucional da produção, percebe-se também na E 14, quando é citado que a produção científica:

não vale nada fora desta organização que está montada. O grande objetivo de se fazer pesquisa atualmente, é poder dar, através dela, um retorno para a instituição. Eu estou muito ligado a este sistema e respondo positivamente a ele. O registro da minha produção me coloca no sistema, pois mostra que eu estou ligado a uma instituição. Se eu não fizesse o registro, eu faria pesquisa individual e nem precisaria estar na universidade. Em estando aqui, eu posso ter uma participação efetiva no processo como um todo.

Mesmo os poucos pesquisadores que não procedem o registro de toda a produção científica, têm consciência de o registro é fundamental para dar respaldo institucional ao processo. Ressalta a E 13 que:

nem toda minha produção é registrada na instituição. Estou consciente de que deveria estar registrada, pois isso é um indicador importante para a universidade. Mas, para ser honesto, eu esqueci de registrar, e como não houve uma cobrança efetiva, acabei deixando sem registro. Se a cobrança fosse mais efetiva, eu me obrigaria a fazer o registro. Acho que deveriam enviar esta solicitação formal aos chefes de departamento para que toda a produção fosse registrada.

Em todas as entrevistas foi notado que os pesquisadores preocupam-se com a distribuição de verbas, pois um dos índices que compõem a matriz de distribuição dos recursos é a produção científica do departamento. Na E 4, observa-se que:

como a distribuição dos recursos é cada vez mais escassa, a fatia da verba que está vindo para a instituição é cada vez menor; existe uma competitividade saudável entre os centros, em que cada um tem que

produzir mais para ter um quinhão maior nesta verba. E para isso acontecer, tem que ficar bem documentado, ou seja, registrar.

Esta preocupação reflete-se também na E 5:

todo o orçamento, hoje está atrelado à questão da produção. Então, se todo o orçamento está atrelado à produção e nós trabalhamos em uma escola pública, gratuita e que tenho certeza de qualidade (comparada com outras), então, nós somos a instituição e temos então que contribuir com isso, pois é isso que faz com que a instituição tenha um orçamento mais alto para poder qualificar suas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Pelo que ficou demonstrado nas entrevistas realizadas, nota-se a preocupação dos pesquisadores em registrar a sua produção acadêmica, como forma de dar legitimidade ao trabalho, considerando as exigências formais da instituição. Evidencia-se a consciência por parte dos entrevistados em registrar os projetos, com o objetivo de institucionalizar a produção e também visando à distribuição de recursos. Além disso, transparece nos depoimentos, que o controle serve também para que a universidade possa ter uma visão, mesmo que numérica, de tudo que é desenvolvido.

A seguir, estão apresentados os resultados que se referem à categoria autoritarismo.

4.2 Caráter autoritário

A postura dos entrevistados quanto ao caráter autoritário, deixa transparecer, de forma evidente, a inexistência de pressão sobre a produção científica dos pesquisadores da UFSM.

Nota-se na E 5 que o pesquisador ressalta que "não existe caráter autoritário, porque eu acho que autonomia é o pesquisador poder viabilizar a pesquisa". Mais adiante o pesquisador reconhece que o sistema existente atende às necessidades, mas "tem muita gente que acha que liberdade e autonomia significa cobrança de nada e essa é uma discussão que deveria ser travada. Porque, para mim,

autonomia tem que ser co-responsável. É um processo de amadurecimento, tanto do pesquisador quanto da instituição".

Também na E 1, fica clara uma preocupação com esta autonomia:

eu acho que a liberdade excessiva dispersa recursos de toda sorte. Recursos financeiros, humanos, etc. Então eu acho que esta liberdade que tanto se apregoa, ela tem que ser uma liberdade conduzida ou induzida. Não é possível chegar e dizer: agora todo mundo vai fazer pesquisa básica. Nós somos um país subdesenvolvido e precisamos fazer pesquisa aplicada para queimar etapas, para pular o "gap" tecnológico. Temos que avançar um pouco, para daí nos dar ao luxo de fazer pesquisa básica, de montar uma pesquisa básica, para instrumentalizar nossos pesquisadores futuros, nossos estudantes, para o país ter uma conscientização tecnológica. Só que hoje não é esse o caso. Hoje é correr atrás, aplicar esta tecnologia e aprender com nossos erros e nossas falhas a ter um outro posicionamento, de estrutura científica. É por isso que acho que esta liberdade tem que ser meio dirigida. (...). E esta é a nossa realidade. Esta é a realidade de um país subdesenvolvido.

Os pesquisadores da UFSM consideram também que "o controle da produção científica hoje, na universidade, evoluiu. Houve um tempo que qualquer idéia de controle era repelida, porque era confundida com fiscalização. Mas essa fase já passou", (E 18), sendo que, atualmente, conforme a E 8, o sistema é considerado "burocrata e formalista demais, mas ele dá total liberdade para o pesquisador."

Assim, de acordo com as entrevistas realizadas, torna-se evidente que os pesquisadores da UFSM trabalham sem qualquer tipo de pressão sobre sua produção acadêmica, desenvolvendo seus projetos com autonomia e sem autoritarismo, apesar de o sistema ser considerado burocrata e formalista.

A seguir, prossegue-se a apresentação dos resultados, enfocando o caráter manipulativo.

4.3 Caráter manipulativo

Quanto ao caráter manipulativo, nota-se na maioria das entrevistas realizadas que os pesquisadores não consideram este aspecto existente na instituição, no que

tange à produção científica. Mas é considerado um tanto manipulativa a disputa existente entre os setores por mais recursos e para aparecer mais em termos acadêmicos.

Por isso, segundo a E 14, "a manipulação depende da conotação que dermos para a palavra controle. Controle existe, mas não é aquele controle, como esta palavra poderia ser nos anos 70 no Brasil, que era o controle das tuas atividades para ter o controle ideológico, político, para tirar partido disso. Assim não é".

O controle da produção acadêmica precisa de muito cuidado para não se tornar coercitivo, pois para E 9:

O maior dos perigos que pode passar uma instituição universitária seria o de existir controle ideológico. As instituições até fazem isso, pois a área de ciências humanas é a mais prejudicada. Até entendo que hoje ela não é uma área prioritária para o governo, mas isso não pode existir dentro da instituição. O controle acadêmico sim, tem que existir. E ele tem que ser destituído de qualquer conotação política ou ideológica. Tem a ver com o nosso contrato de trabalho que nos exige o ensino, a pesquisa e a extensão. A nossa carga horária, as bolsas, a Gratificação de estímulo à docência (GED), tudo está ligado ao nosso contrato de trabalho. Então temos que responder academicamente a isso, ou seja, temos que produzir. Mas, talvez em nível institucional ele possa ser um pouco manipulativo, onde cada centro quer registrar o maior número de projetos e produção para aumentar o índice de distribuição de recursos (IDR). Acho que, infelizmente, existe manipulação na informação e não no controle.

Por isso, a E 21 nos mostra que "certamente que existe um caráter manipulativo, pois tudo passa pela relação de poder. A questão dialética. Tudo é um jogo de poder. Não se consegue fugir, porque é normal, é da natureza humana, do agrupamento social".

Existe, portanto, a preocupação de que "estes números, meramente burocráticos, podem ser usados para promoção, em campanhas eleitorais. Ou seja, para dar crédito aos discursos" (E 11).

De acordo com a E 18, o estabelecimento de critérios para a distribuição de recursos anula o tráfico de influência, dificultando a manipulação. Existindo critérios claros, a manipulação deixa de existir.

Portanto, o controle pode se tornar manipulativo, mas não no sentido de linha de pesquisa ou influências de grupos se sobreporem. Ele poderá se tornar manipulativo apenas para aumentar os recursos dos centros ou departamentos. “E isso é um jogo político”. (E 18).

Segundo a E 6, “como está atualmente, o controle é burocrático, formal e um pouco manipulativo por causa das regras estabelecidas”. Então, isso pode se tornar manipulativo para o diretor do centro, para o chefe do departamento, pois vai influir na contagem de pontos e nas matrizes de distribuição de recursos, pois:

isso é um problema para quem julga, pois se formos extremamente rigorosos estaremos prejudicando o centro. Será que todos os centros fazem isso? Ou registram tudo? Vejo então estas duas coisas se chocando e isso é um problema sério. Do jeito que está, não dá para chegar a um denominador comum. É complicado. Porque corre-se o risco de sermos rigorosos demais para buscar qualidade e os outros centros não são. Cada um está vendo o seu lado e isso pode ser manipulativo, onde cada um melhora o seu lado. (E 6)

Assim, de acordo com as entrevistas realizadas, destaca-se que a manipulação existe somente no sentido de disputar recursos entre os centros e entre os departamentos e para disputar prestígio acadêmico mais elevado, o que gera competição entre os dados numéricos dos diversos centros e departamentos da instituição.

Na seqüência deste capítulo, apresenta-se a seguir as considerações a respeito do caráter burocrático.

4.4 Caráter burocrático

Dando continuidade sobre as observações dos entrevistados, neste item são apresentados os resultados referentes ao caráter burocrático, ainda que não tivesse sido feita uma pergunta direta, explícita sobre este aspecto.

O caráter burocrático do controle da produção científica percebe-se em todas as entrevistas, quando se evidencia o interesse da instituição apenas pelos números que a produção possa significar e não pela qualidade dos trabalhos desenvolvidos.

Na E 11, destaca-se este aspecto, e também destaca-se a não valorização do trabalho acadêmico:

eu acho que a universidade faz estes registros muito mais por um processo cartorial e burocrático do que realmente por um sistema de avaliação e controle daquilo que está sendo realizado. Burocrático. Somente burocrático. Não existe uma maneira de valorizar o trabalho acadêmico. Eu até gostaria que as pessoas realmente produtivas na universidade, as pessoas que têm realmente produção acadêmica, que têm uma certa atividade de pesquisa, fossem mais ouvidas. Acho que é um controle meramente numérico e burocrático e infelizmente acho que é algo que nos é imposto pelo MEC. A universidade cumpre ordens superiores e não faz uma avaliação do mérito.

Torna-se evidente o aspecto burocrático do registro quando os entrevistados declaram que é preciso simplificar o sistema, pois:

hoje em dia, tudo tem que ser registrado. Vai dar uma palestra, tem que registrar. Costumamos brincar dizendo que a gente dá um suspiro e tem que registrar. Então para que isso possa acontecer de forma satisfatória, tem que haver uma melhoria. Simplificar. É muito papel, muita burocracia, tem que fazer mas tem que simplificar. Tem muita gente que não registra algumas coisas porque é burocrático demais. Então isso tem que melhorar para propiciar que tudo o que se faça possa ser registrado (E 8).

Para os pesquisadores entrevistados, o controle existente é burocrático e interessa para que a instituição possa fazer seus relatórios, informando o número de projetos, congressos, seminários e palestras que foram realizados, quantos artigos foram publicados e o número de mestres e doutores que tem, apenas isso. É reconhecido que a universidade, o Reitor, os Pró-Reitores, precisam dos dados sobre a produção existente na instituição. Em todas as entrevistas transparece a idéia de que precisaria haver um equilíbrio entre quantidade e qualidade.

Apesar de burocratizados, os controles são importantes na ótica dos pesquisadores, pois, para a E 10:

Existe um controle, que é formal e burocrático. Controle este, que é necessário. Pois, para que exista a pesquisa, ela precisa cumprir um trâmite, de registro, de avaliação, de resultados. Existe uma formalização da pesquisa. Este controle existe, mas somente acontece o trâmite, na verdade ele não controla a qualidade do resultado. O resultado final não é avaliado qualitativamente. Este controle que existe é burocrático e burocratizado. Mas ele é necessário, tem que existir. Mas como toda a burocracia, ele exige uma demanda de energia para o preenchimento de papéis e não para o conteúdo da pesquisa.

Este ponto também é realçado na E 14, que afirma:

Estes registros dos projetos e de sua produção, eu encaro como um cadastro. Mas acho que é um controle necessário, pois a distribuição de verbas para a própria manutenção das atividades fundamentais da universidade, do seu papel como instituição pública ele passa justamente por se saber o nível de produção acadêmica existente. Neste sentido, acho que este controle é positivo, porque a universidade precisa destes números e então ela tem que controlá-los, para aproveitar o retorno que estes números possam dar. É um controle um tanto burocrático, mas que tem repercussões financeiras, não inibe nem avalia qualitativamente o pesquisador, apenas é burocratizado para realmente poder ser efetivado, mas ele tem resultados práticos que vão além da burocracia, repercutindo na política da universidade e de distribuição de recursos.

Através da E 2, destaca-se uma forte resistência com o sistema de controle existente, considerado burocrata e burocratizado demais na percepção dos entrevistados:

É um absurdo o controle burocrático brasileiro. É somente papel para deixar o burocrata tranqüilo. Não é avaliado o conteúdo, a qualidade, a relevância daquilo que é feito. Tanto o projeto como o relatório tem que estar bonitinho, não interessa a relevância do que é escrito. É só dizer: aqui está o relatório, então as exigências ficam satisfeitas. É só papel. Isso acontece porque sempre a burocracia termina no tribunal de contas da união, e para o burocrata ficar tranqüilo, estar salvo, é pedido para preencher um monte de papel. É somente o caráter burocrático e formal. Ele não significa nada

(grava bem isto). Não tenho a sensação de controle, é apenas papel.

O descontentamento existente no meio acadêmico, evidencia-se de maneira bastante enfática na E 7, quando o entrevistado reclama que:

o problema desta universidade é a burocracia tosca que existe. Esta burocracia entravante. Até nem tenho palavra para explicar. Isso é um entrave para qualquer coisa. Porque nós vivemos em cima de preencher papel. Nós estamos entrando em um novo milênio, com toda a tecnologia disponível, será que não é possível facilitar os procedimentos? Eu preciso fazer relatório para o projeto, relatório para a produção científica, relatório para a GED. É relatório para todos os lados. Mas quando o pessoal lá da reitoria precisa de alguma informação, pedem tudo de novo! Porque eles não buscam no computador a resposta? Acho que precisariam chamar o pessoal do CPD, pedir para eles fazerem alguns programas que beneficie todos, facilite o sistema. Todos nós ganharíamos e a universidade também. Tudo tem que ser computadorizado.

A duplicação de formulários com a conseqüente perda de tempo, em alguns casos, afasta o pesquisador do registro da produção, provocando um certo descaso com o processo, existindo grande resistência com o preenchimento de diversos formulários, por isso, segundo a E 13:

o que afasta o pesquisador de registrar sua produção, é quando ele recebe um monte de formulários, um diferente do outro e começa a perder, até não digo perder, digo investir tempo nesta burocracia em detrimento do trabalho em si. Poderia entrar-se em entendimento, entre todos os órgãos, e unificar os formulários, de modo que a instituição tenha um banco de dados completo, e quando necessário, apenas repassasse as informações para os órgãos que as pediram. (...). Ai então, o pesquisador não precisa mais preencher 4, 5 ou 6 formulários. Preenchendo uma vez, e fazendo isso de uma forma informatizada, ele alavanca todo o processo, então eu acho que seria mais eficiente, e até mais agradável.

No mesmo sentido, na E 3 destaca-se que:

a gente naturalmente tem um monte de relatórios para encaminhar, durante o ano. Mas eu procuro fazer isso numa boa, porque tenho

tudo bem organizado. São muitos papéis, sem dúvida. Poderia ser somente um formulário para o GAP e para o curso de pós-graduação, para o departamento. Não são exatamente as mesmas informações, mas poderia ser feito um único relatório. Sob pressão, a gente faz tudo. Mas numa boa, pois se eu não fizer, eu vou perder, então tem que fazer. A organização exige formalmente que eu faça e eu atendo.

A importância da avaliação qualitativa, um feedback, são questões colocadas como de extrema importância para a produção do conhecimento, para E 1:

Eu encaro isto que é feito na UFSM como uma espécie de controle. É uma espécie de controle. Na verdade, acho que é somente uma prestação de contas. Porque ninguém te fornece um retorno. Se fosse controle, alguém teria que te dizer: OK teu projeto está bom, ou está ruim, ou está satisfatório, ou tens que melhorar isto ou aquilo. Mas isto não é feito. Simplesmente a ficha vai para o arquivo junto com o relatório e pronto. Nunca recebi retorno, ou seja, *feedback* sobre o relatório apresentado. Entrega o relatório e pronto. As comissões são muito pequenas e muito ocupadas para fazer este tipo de coisa.

A importância dada pelos entrevistados de que o controle deveria ter um componente qualitativo, e que muitas vezes isso não ocorre devido à escassez de tempo, destaca-se também na declaração feita na E 5:

outro controle seria a avaliação efetiva do projeto e do relatório. Nós temos aqui no centro uma resolução que determina que os projetos devem vir para o GAP com a aprovação do colegiado departamental. Mas isso nem sempre ocorre pela correria e falta de tempo que vivemos, ou seja, são implicações burocráticas que emperram o processo.

Através das entrevistas, nota-se, portanto, que a qualificação da produção é um aspecto que afeta bastante os pesquisadores, esta visão é destacada através das palavras expressas na E 22:

estes registros que fazemos na instituição (projetos, produção institucional, GED, etc.), são apenas como uma preocupação numérica. Não existe uma preocupação com a qualidade. Eu tenho

uma preocupação muito grande em relação a isto. São controies burocráticos somente. É um grande incômodo, pois a gente perde muito tempo preenchendo muitos formulários. Este tempo que perdemos preenchendo muitos formulários, poderia ser um tempo que preencheríamos um único e bom instrumento, que poderia ser usado nas diversas instâncias das universidades. E seria um tempo que seria ganho para discutir o que realmente interessa, que é a qualidade da pesquisa.

A relevância da produção de conhecimento pela universidade fica prejudicada pela visão que os pesquisadores sentem do processo desenvolvido para controlá-la. Para a E 6:

Acho o sistema um pouco burocrático demais. As avaliações anuais dos projetos, por exemplo, do modo como está funcionando atualmente, acho que é mais burocracia, mais formalismo do que realmente uma avaliação do que foi feito e do que não foi feito. Gostaria de fazer um comentário sobre tudo isso. Acho que vivemos uma situação antagônica. 1º) Ouve-se muito discurso sobre qualidade de tudo o que é produzido. Isso implica que a comissão que vai fazer a avaliação seja criteriosa, analisando a consistência e fundamentação de tudo, para buscar esta qualidade pretendida. Ótimo. 2º) Mas para a distribuição de recursos, um dos critérios (e que conta bastante) é o número de projetos. É uma característica numérica. Então, se vamos ser extremamente rigorosos, buscando a qualidade, estaremos nos prejudicando. Eu não estou julgando se está certo ou está errado. Mas é a realidade que vivemos. A própria direção do centro, faz um discurso sobre qualidade, mas ao mesmo tempo fala que precisamos de quantidade para manter um índice bom de recursos.

As chefias de departamentos exercem um papel fundamental para que o sistema seja compreendido e aceito pelos pesquisadores. Em algumas entrevistas evidencia-se este comprometimento, ou a falta dele. Na E 17, o pesquisador afirma que:

eu acho que é muita burocracia, muito burocratizado. Tem os projetos, e também a produção institucional. Nós entregamos todos os projetos e os documentos para a chefia departamental, e depois somos chamados para juntos, avaliarmos e fazermos uma triagem na documentação para então ser lançada no sistema. Perde-se tempo do desenvolvimento da pesquisa com o preenchimento de papéis. Mas é olhada também a qualidade do que é feito, pois todos os projetos passam pela comissão do centro. Mesmo sendo

burocrático, ele contribui para divulgar a pesquisa. É necessário, pois não temos como saber o que é desenvolvido na instituição se não é feito o registro.

Em outra entrevista, a opinião do pesquisador é de que:

Este ponto que tu estás mexendo é um ponto perigoso. Acho que não existe controle, por medo de as pessoas assumirem suas responsabilidades legais. Por exemplo: hoje eu sou chefe do departamento e não tomo uma atitude mais forte, porque amanhã não vou ser mais o chefe e tenho medo de represália. E isso acontece em todas as comissões, em toda a instituição. Vou ser “bonzinho” para que sejam bonzinho comigo também. Isso é falta de profissionalismo. Falta de responsabilidade profissional. Quando alguém toma uma atitude, acaba se incomodando; porque a teia do poder é muito grande e forte. Eu acho que deveria ser feito um controle sobre a qualidade de produção e isso não é feito por medo de assumir responsabilidade. Então este controle que está sendo feito eu chamo de formal e burocrático. Apenas para cumprir tabela. Você precisa fazer um trabalho e provar que terminou. Fechou, passa a chave e vai embora (E 2).

A falta de objetividade do sistema existente na instituição, na ótica da E 4, faz com que o pesquisador tenha uma sensação de desorganização do sistema, salientando falhas do professor que não faz o registro e do chefe que não fiscaliza, como declara:

Na instituição, me parece que o sistema não está bem organizado. Pois nós tivemos departamentos aqui no centro, em que a produção científica institucional registrada foi zero, quando, na verdade, nós sabemos que, na prática, a produção aconteceu. Então, me parece que tem como registrar, mas não está sendo muito bem controlado, fiscalizado e exigido. Eu vejo dois aspectos para que o sistema não funcione devidamente: O primeiro deles é que falta determinação das chefias. Isso eu tenho certeza. Existe chefe de departamento que nem sabe o que está acontecendo. Teria que estar mais ativo, pois afinal, ele está investido numa função, então ele tem que desempenhar. Não é só receber a gratificação, que nem é muita. Repito, tem muito chefe que nem sabe o que é produzido em termos científico em seu departamento. O segundo aspecto é o professor, que produz e não tem tempo para registrar, acontece isso porque fazemos muitas coisas ao mesmo tempo. Duplo erro: a chefia deveria saber, exigir, cobrar o que os professores estão fazendo, e os professores deveriam ter interesse, em função da GED e da pontuação do seu departamento, ter interesse em registrar tudo.

Portanto, há uma falha dos dois lados: do professor que produz e não registra e do chefe que não fiscaliza e não cobra.

O descontentamento com a falta de um sistema único e informatizado provoca reações nos pesquisadores, inconformados com a existência de um órgão específico na instituição, o Centro de Processamento de Dados, que não desenvolve um sistema único para o gerenciamento das informações. Nota-se na E 21 que o pesquisador acha "que isso é uma questão que o CPD não conseguiu estabelecer ainda um programa interno, que faça as ligações e aproveite esse banco de dados. Estamos muito atrasados com esta papelada toda".

No mesmo sentido, na E 7, é ressaltado que o pesquisador considera-se:

profundamente revoltado com isso. Esse é o problema da UFSM. Nós estamos em um novo milênio, temos o Centro de processamento de Dados (CPD), que na minha opinião é um elefante branco, é inútil. Pode colocar aí, é inútil mesmo. Porque cada vez que precisamos de alguma informação tem que fazer novamente. Por que estas informações institucionais que são colocadas no computador não são buscadas pela administração quando precisam da informação? O pessoal lá de cima tem que buscar nesse sistema todas as informações. Enquanto não resolver isso aí, nós estamos perdidos. Isso tem que melhorar 1000%. Enquanto isso não acontecer, nós estamos muito atrasados. A UFSM está atrasada neste ponto. Tem que terminar com o preenchimento de papel. Ninguém tem mais tempo para isso. Tem que sentar no computador e digitar. Pronto. É muito simples. Acho que precisariam chamar o pessoal do CPD, pedir para eles fazerem alguns programas que beneficie todos, facilite o sistema. Todos nós ganharíamos e a universidade também.

Com relação ao caráter burocrático, nota-se uma inconformidade existente entre os entrevistados a respeito deste aspecto. Existe uma crítica geral em que é preciso simplificar o sistema, pois a duplicidade da informação, os inúmeros formulários, enfim, a rotina burocrática para o registro da produção acadêmica institucional faz com que os pesquisadores da UFSM critiquem o sistema existente por sentirem-se impotentes e "amarrados" ao utilizá-lo.

Transparece, em todas as entrevistas, que o controle é feito mais por uma exigência burocrática do que realmente pelo controle e avaliação da produção científica da instituição.

A seguir, relata-se as ponderações dos entrevistados quanto ao significado do controle da produção científica.

4.5 Significado do controle

O controle da produção científica da instituição, na visão dos entrevistados, serve apenas para que se possa saber e divulgar numericamente o que está sendo realizado.

Isso fica claro na E-21, quando o entrevistado afirma: “o controle acho que é isso: tenta ser qualitativo, mas é mais quantitativo. Acho que é importante, mas meio que se anula sua importância nas inúmeras vezes que temos que prestar a mesma informação, preencher aparentemente a mesma papelada”.

Nas entrevistas realizadas, observa-se que existe uma preocupação com a qualificação da produção:

percebo o controle da produção científica, na UFSM da seguinte maneira: controle, como eu entendo controle, não existe. O que existe é uma avaliação, uma contagem de pontos, mas o controle não existe. O controle subentende uma meta, um objetivo. E se não tiver isto, não tem como controlar. Se houvesse uma avaliação mais plausível, mais exequível da qualidade, como o CNPq de certa forma faz. Se tu publicas em uma revista A, tu tens conceito A, se a publicação é B, tu também tens B ou C. Acho que neste ponto a universidade poderia fazer uma qualificação da produção científica. Porque hoje se vê, por causa da GED, o mesmo valor para um trabalho, independente do tipo de revista que é publicado. Se é publicado numa revista nacional ou qualquer outra, que não goza do mesmo conceito no meio científico, ele tem o mesmo valor. Eu acho que por aí poderia haver uma pontuação e uma qualificação; ou seja, uma ponderação. O controle é necessário e precisa ser feito. Tem que enfatizar isso (E 1).

Fica claro, através das entrevistas, que o controle da produção científica é fundamental para a instituição. Se todos se empenharem em desenvolver o trabalho, o ganho não será apenas pessoal, mas institucional. E todo o meio científico cresce também. Na E 8, nota-se que:

a idéia é a de que com estes registros feitos no GAP, nós possamos fazer uma interação com outros departamentos, ou seja, a produção toda do centro está registrada, então existe um controle daquilo que é feito, e o pesquisador pode chegar no GAP e ver aquilo que está sendo estudado. Isso ajuda a interagir, ajuda a nos organizarmos melhor, e saber o que está sendo pesquisado. Também através destes cálculos de produtividade, o centro recebe mais verbas, através dos projetos, artigos, enfim, de tudo o que é registrado. Tudo isso é importante e então é preciso manter o controle sobre isso.

De forma evidente, o aspecto burocrático do controle transparece em todas as entrevistas e afeta o significado que o controle tem para os pesquisadores, sobrepujando o aspecto da qualidade em si. Para E 11:

O controle é meramente burocrático, não tem finalidade alguma de estabelecer prioridade acadêmica e é necessário que os mesmos critérios que são adotados por agências reconhecidamente eficientes, sejam adotados aqui na instituição. É preciso profissionalismo. O clima profissional, o profissionalismo é que faz a diferença e faz crescermos cientificamente.

Mais enfatizadas, ainda, são as declarações da E 2, onde o pesquisador argumenta que precisaria haver mudanças, pois:

só me sinto controlado financeiramente, o resto fico a cargo do pesquisador. Mas deveria haver controle, é claro, para ver o que está sendo feito. Valorizar artigos publicados em revistas de renome, as pessoas lêem. Isso seria o reconhecimento do trabalho, através do controle. Não sinto um reconhecimento interno da instituição.

Este aspecto deixa dúvidas sobre a importância que as informações têm para a instituição, mas é reconhecido que, uma vez que as informações realmente são fundamentais, então o sistema de controle precisa estar mais interativo, mais automatizado e mais facilitado para o usuário. Na E 7, o entrevistado considera que:

para controlar o processo todo, existe esse preenchimento de folhinhas, para registro, avaliação, produção institucional. Eu acho, inclusive, que a instituição tem que controlar. Controlar não no sentido ditatorial, mas saber o que a gente está produzindo. Porque a universidade, para conseguir um aporte financeiro ela tem que ter

produção. Então, à medida que nós tivermos produção, ela vai crescer também. E se eia não controlar, ela não vai saber o que está acontecendo com a universidade como um todo. Por isso a instituição tem que controlar. E deve controlar.

Na percepção dos pesquisadores entrevistados, existe uma visão de que o controle é um elemento positivo para que a universidade possa se manter informada sobre a real produção de seus docentes, e também é através do controle que é possível manter atualizados os índices que compõem as matrizes de distribuição de recursos, as quais passam pelo número de sua produção científica. Para a E 5:

eu vejo o controle da produção científica como uma atividade normal da instituição, porque não vejo o controle de forma diferenciada, é igual para todos. Eu faço tudo o que é pedido e faço com a maior seriedade possível, pois estamos lidando com pessoas e a avaliação tem que ser imparcial, deixar claro os critérios, tornar transparente o processo. E quando isso é transparente, não tem porque ter problemas com a avaliação e controle. A Instituição como um todo, que através das jornadas acadêmicas, permite socialização da produção científica, permitindo que toda a comunidade acadêmica conheça os trabalhos desenvolvidos.

Também fica clara a necessidade da existência de controle, mas que não se evidenciasse apenas números, mas também fosse levada em consideração a qualidade e relevância da produção. Por isso, salienta a E 13, que :

a universidade, como instituição, deve julgar, controlar, avaliar tendo por base critérios objetivos e não subjetivos. Em ciência não pode haver corporativismo. Então você tem que ser julgado, seja como pesquisador, seja como instituição, pela sua produtividade. É só nisso que eu acredito. É nisso que eu acredito e é isso que eu sinto na instituição.

O estabelecimento de critérios numéricos contribui para que a universidade possa ter as informações necessárias exigidas pelo MEC para a distribuição de recursos, tanto interna quanto externamente. Mas não basta somar o número de todos os projetos, de toda a produção científica para saber se eles têm qualidade, se são importantes para a comunidade, é preciso avançar mais em termos de controle qualitativo.

Estas considerações ficam bem definidas através da E 22, que diz:

Este sistema que existe é feito apenas para comparar os diversos centros da UFSM, para conseguir um índice de distribuição de recursos. Nessa guerra de produção intelectual, a qualidade da produção não é questionada. Se escreve muito, mas o que se escreve também não está sendo discutido, avaliado. O que se discute é a quantidade e não a qualidade. Eu não acho que a universidade tenha realmente uma visão clara de sua produção. Eu acho que existe informação para tudo que é lado e não existe uma centralização de toda a informação, ou seja, não existe uma reunião geral, que estimule a nossa integração e o conhecimento daquilo que é produzido. Ainda não conseguimos nos reunir para discutir a nossa produção. A comissão de avaliação institucional, tem feito um bom trabalho, através de seminários, e eles convidam alguns projetos para serem apresentados, e isso eu acho que é uma forma do centro conhecer a nossa produção. Eu penso que deveria ter um controle qualitativo. Acho que existe tentativas de transformar em rede de projetos e isso evitaria a proliferação de pequenos projetos, colocaria então recursos em redes maiores e eu penso que essa poderia ser uma maneira de avaliar a qualidade da pesquisa, ou seja, avaliar a relevância da pesquisa para a sociedade.

Neste item, torna-se clara a preocupação de todos os entrevistados em poder qualificar a produção realizada e, ao mesmo tempo, responder em termos de produtividade, tanto para a instituição como para a sociedade em que estão inseridos.

Evidencia-se, nas entrevistas realizadas, que o controle da produção científica é fundamental para a instituição, pois é através das informações disponibilizadas por ele que a universidade pode viabilizar os índices que compõem as matrizes de distribuição de recursos.

Na seqüência, apresenta-se o entendimento dos entrevistados no que se refere à interação com o sistema existente na instituição.

4.6 Interação com o sistema

O sistema de registro de projetos, produção científica e GED, existente na UFSM, é considerado pelos entrevistados como um sistema formal e burocrático, não contribuindo muito em termos qualitativos, mas é reconhecido que, em termos

quantitativos, ele atende ao que se propõe. Na E 15, nota-se que o pesquisador considera importante o sistema de controle existente, pois a universidade precisa ter estas informações, mas destaca que também é importante verificar a relevância dos dados registrados no sistema.

A preocupação dos entrevistados de que o sistema existente não contempla a qualidade da produção é notada através da E 11, onde é destacado que:

esse controle existente, para mim, tanto faz. Nunca tive nenhuma dificuldade, nem em me opor a este sistema, nem a me aliar a ele. Do ponto de vista formal, eu apenas cumpro uma obrigação burocrática de registrar os projetos e a produção. Tem mais um agravante, agora, que é a questão da GED. Agravante porque a produção acadêmica da universidade não é distinguida, realmente entre o que é produção de nível internacional e o que é produção sem o crivo necessário, publicada em qualquer revista do centro. Para órgãos de maior credibilidade, como o CNPq, isto faz diferença. Para a universidade tem o mesmo peso. Então, para a universidade eu posso estar fazendo alguma coisa que é relevante institucionalmente, mas não é relevante do ponto de vista científico.

Verifica-se, através da E 21, que os pesquisadores vêem com clareza que:

o controle existente hoje na UFSM é quantitativo. Não sei se as comissões de cada centro entram no mérito qualitativo da pesquisa. Tenho dúvidas. Os GAPs fazem um excelente trabalho de cobrança, e iniciaram uma conscientização para que exista realmente um controle da produção científica.

A existência do sistema como compilador dos registros da produção de toda a instituição, é percebida na E 3 como:

o sistema de controle da produção científica, que existe na instituição, eu acho que serve para o nosso centro informar dados sobre a produção científica que realizamos. Eu até acho que poderia ser mais cobrado, uma vez que a produção científica repercute no centro como um todo. Os cursos de pós-graduação vão ser qualificados a partir disso e a nossa colocação no ranking nacional depende daquilo que produzimos cientificamente. O próprio pesquisador, individualmente, se cair no ranking, perde cotas de bolsa, custeio, etc. Mas isto é uma cobrança que é feita aqui, no nosso curso de pós-graduação, baseada nos dados fornecidos pela

UFSM. Portanto, eu encaro o sistema de controle na UFSM da seguinte maneira: acho bom. Bastante oportuno. Oportuno e importante. Eu não diria que é insatisfatório. É satisfatório. Eu acho que é. Acho muito bom o sistema.

Também este pensamento é encontrado nas informações conseguidas através da E 14, que destaca a necessidade da existência de um sistema de controle:

acho que o sistema existente é necessário, contribui. Nós partimos, há cerca de 10 anos, para uma espécie de profissionalização das informações, pois não havia uma cultura de produção. E hoje é isso o que temos. Haveria talvez outras formas, não sei, mas esta é uma forma de ser feito o controle e eu vejo isso positivo. O sistema tem algumas distorções que precisam ser sanadas. Os números podem servir para os centros ou departamentos que tenham poder de barganha maior, eu percebo isto. Mas não me ocorre outras formas de controle que pudessem ser mais eficientes do que estas que estão sendo adotadas. Repito: elas podem ter defeitos, mas elas são necessárias. Defeitos estes que são uma exagerada quantificação e duplicação de informações. Nós não avançamos em nenhum campo neste tipo de controle para a qualificação. Todo o padrão está muito em cima da quantificação. Existe, em nível nacional, uma ponderação nas revistas, certas publicações recebem nível A, B, ou C. Então se tu publicas uma revista nível A, tu recebes uma nota A. Mas isso não existe aqui na Instituição. Eu vejo que estamos mais em cima de quantificação e não da qualificação.

Assim, algumas considerações feitas são mais enfáticas em ressaltar a inconformidade com o sistema existente. Através da E 4, pode-se destacar que:

o sistema de controle da produção científica na instituição acho que poderia ser melhorado. Vou te dar um exemplo. Se tu ligares hoje para a Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa ou para a Pró-Reitoria de Extensão e perguntares quantos projetos de pesquisa ou extensão determinado centro tem registrado, qual a produção do centro, eles vão ter um número. O departamento tem outro número. O centro tem outro número e o GAP tem outro número.

Torna-se claro, através de todas as entrevistas, que o sistema de controle da produção científica, existente hoje na UFSM, transtorna a vida dos pesquisadores. Na E 10, o entrevistado externa toda a sua inconformidade com o sistema:

eu acho isso uma burocracia. Nós temos que minimizar isso. Por isso que eu falei em um sistema único. Então, eu acho, que há falhas no sistema acadêmico, existe um monte de papel para preencher, que precisam ser eliminados. Mas o principal, e que não deve haver, é o controle ideológico, pois a tua produção só é válida mediante uma relação com as tecnologias que a sociedade está precisando hoje. Quanto ao controle existente, acho que essa burocracia tem que mudar. Algo mais informatizado, algo que possa ser informado uma vez só, e na hora de fazer a avaliação perde-se nosso tempo, pois já está tudo computadorizado. Existe o controle. Mas encaro como controle burocrático, somente. Eu tenho que comprovar as minhas atividades, até por uma postura ética e moral em relação à minha profissão. É o contrato de trabalho que eu tenho, como disse antes. Esse contrato diz que eu sou um professor com dedicação exclusiva, sou titular, então eu tenho determinadas responsabilidades, para justificar o que eu ganho no final do mês. Então tem que se comprovar isso. (...). O grande problema, na verdade, é avaliar a qualidade dos trabalhos. Então tem que haver um controle qualitativo para valorizar aqueles que fazem pesquisa com responsabilidade e ética. Acho que seria a solução.

Esta série paralela de informações solicitadas pelo sistema, é considerada sem sentido e não funcional, necessitando que o processo seja simplificado e dinamizado. É preciso agilizar o sistema para que a informação seja dada uma só vez, conforme destaca a E 8: "outra coisa importante que é preciso dizer é o seguinte: é preciso preencher muitos formulário no GAP, para a GED, para a produção institucional, isso só dentro da UFSM. Eu acho que teria que ser um formulário único, um sistema computacional, mas que fosse único".

Os pesquisadores sentem-se tolhidos pelo sistema; na E 17 é considerado que "existe muito papel, muito trabalho duplo. Nós pesquisadores ficamos amarrados na burocracia, pois o sistema que existe é muito burocrático".

A incerteza quanto à visão de que a universidade saiba realmente sua produção, é destacada na E 19:

acho que o que existe é um sistema atrasado, que impede que a universidade tenha um mapa claro da situação. Mas é o sistema que temos no momento, e serve para, pelo menos, quantificar a produção. Ele poderia ser bem melhor, mais dinâmico, mais simples, menos burocrático. O CPD deveria servir para fazer um sistema eletrônico de informação, que interligaria a universidade, facilitando o controle pela administração central.

Através da E 2, pode-se salientar o que o pesquisador considera: "o sistema existente na UFSM bota mais um pouco de burocracia, ainda, ajuda mais um pouquinho a complicar. É complexo, quase que insolúvel o processo. Mas não é culpa da UFSM sozinha, ela está dentro do sistema.. E a cada ano vão cobrando dele. É um sistema inútil, não contribui".

A dificuldade encontrada pelos pesquisadores em trabalhar no sistema existente é muito grande, conforme pode-se perceber através da E 6, que diz:

existe uma grande dificuldade de mexer no sistema, duplicidade, e porque não dizer triplicidade da informação. Toda a hora estão sendo cobradas as mesmas coisas que poderiam ser disponíveis em uma única informação. O sistema deveria ser melhorado. Acho que a raiz do pensamento "qualidade" é ótima, coerente, deve-se buscar isto. Mas talvez deva-se pensar que o índice de quantificação de recursos não deveria ser tão significativo. Talvez buscar outros critérios onde a qualidade pudesse contar e não somente a quantidade. Se o índice de distribuição de recursos tem que passar por isso, vamos buscar mais a qualidade e menos os números. Direcionaria todo o esforço para um mesmo lado. Sinceramente, acho que o sistema não está contribuindo. Está atrapalhando. E também precisaria termos um feed-back da nossa produção para saber se estamos no caminho certo.

Existe grande preocupação entre os entrevistados de que a universidade torne mais claro o controle que aqui é feito, pois para a E 13:

Acho que o controle que é feito aqui na universidade não é muito claro. Acho que podemos estar perdendo dados na medida em que, por precisar preencher muitos formulários, a gente acaba não registrando tudo. Eu sou apenas uma gota d'água. Temos que pensar na instituição como um todo. Eu acho que a universidade deveria avaliar como o CNPq avalia. O CNPq é reconhecido internacionalmente pela maneira como avalia, tanto os pesquisadores como as instituições, tendo se tornado um modelo neste sentido. Então, eu acho que dentro da própria instituição deveria se procurar os mecanismos que se tornem eficientes e rápidos para que o pesquisador manifeste sua produtividade.

Através da E 16, verifica-se que os pesquisadores consideram que precisa haver uma valorização maior, por parte da universidade, de seus pesquisadores:

Acho que nós pesquisadores, e os alunos também, deveríamos ser mais valorizados. Existe a jornada acadêmica integrada para apresentação dos trabalhos, mas 99% da universidade não sabe o que é. E às vezes são trabalhos muito bons que são apresentados para ninguém. Falta um incentivo aqui dentro. Incentivo e valorização. Porque não adianta só números para poder ganhar mais verbas.

Através das entrevistas realizadas, nota-se a preocupação dos pesquisadores com o sistema de controle da produção científica existente hoje na instituição, considerando que ele é um controle quantitativo, mas que isso faz com que, pelo menos, tenha-se o conhecimento numérico da produção. Na E 22 fica bem evidenciada esta preocupação:

O sistema existente na instituição para o controle da produção científica, eu diria que ele tem como responder, hoje, o quanto a instituição produz. Nesse embate, em que as instituições públicas são atacadas por não produzirem, eu tenho tranqüilidade, baseada neste sistema, de dizer que a nossa instituição produz, e produz muito. Tenho tranqüilidade para dizer que a nossa instituição é muito produtiva. Agora, eu acho que poderíamos pensar em outros mecanismos. Mas, pelo menos, temos como ver a produção institucional de maneira quantitativa. Ele serve para dizermos: a universidade não está parada.

Desta forma, evidencia-se através das entrevistas, que a interação do pesquisador da UFSM com o sistema de controle da produção científica da instituição não ocorre de modo tranqüilo. Os registros são feitos por uma obrigação formal e a falta de objetividade, clareza, duplicidade de informação, e a burocracia do sistema transtornam a vida dos pesquisadores e atrapalham o desenvolvimento das atividades consideradas inerentes ao desempenho acadêmico, que são o ensino, a pesquisa e a extensão, ou seja, a produção do conhecimento.

Finalizando este capítulo, apresenta-se a seguir o fechamento e as sugestões dos entrevistados.

4.7 Fechamento e sugestões

No que diz respeito à postura dos entrevistados quanto ao item presente, fica evidente, na maioria das entrevistas realizadas, a preocupação dos pesquisadores da UFSM com o sistema de controle da produção científica da instituição.

Alguns pesquisadores entrevistados para este trabalho, acreditam que:

é nos departamentos que tem que ser efetuado o controle. Porque tem que controlar no varejo, você não consegue controlar no atacado. É mais fácil controlar dez do que controlar mil. É nos departamentos que fica mais fácil montar uma estratégia de acompanhamento e de cobrança, do que nas pró-reitorias. Se o departamento fizer um trabalho de conscientização, toda a produção vai ser efetivamente lançada e não só documentada, mas a qualidade da produção, e isto é importantíssimo, deveria ser bem discutida. Falta orientação para os chefes para eles enxergarem que tem que controlar melhor. Por exemplo: o chefe deveria marcar uma reunião em que cada um levasse por escrito toda a sua produção, que seria analisada, aprovada e lançada na rede. Que maravilha. Mas deixam tudo para o fim do ano. Daí não dá (E 4).

A preocupação com a relevância da produção acadêmica é motivo de muitas discussões no meio universitário. Nota-se através da E 6, que seria importante:

que houvesse uma triagem da qualidade daquilo que é produzido. O controle da produção científica como um todo, acho que é muito complicado. Fonte de muitas discussões. Queixas de quem precisa botar a mão na massa e fazer isso, é a questão da produção institucional. Acho que não seria muito complicado melhorar o sistema.. Pois existe um banco de dados com toda a produção. Para quantificar projetos, vai-se no banco de dados e busca-se projetos, quer artigos publicados, vai em artigos, etc. Está tudo lá, é só buscar a informação. Acho que o ideal seria uma sistema único para toda a produção, simplesmente. Seria o mais lógico. Onde cada órgão específico buscaria as informações necessárias.

A disponibilização da produção científica para que todos tenham acesso, e conheçam o que está sendo feito na universidade, é destacada através da E 12:

acho que o ideal seria existir um único sistema onde a gente coloque tudo o que é feito. E onde todos pudessem acessar para saber o que está sendo feito na universidade. Não só a parte administrativa acessaria, mas os professores e os alunos também. Acesso este que seria apenas para verificar o que está sendo produzido. Ter livre acesso à informação. Os próprios alunos poderiam acessar o nome de um professor e ver em que área ele pesquisa para poder se inserir. Acho que o ideal seria um sistema de controle e informações único, interligado e onde as informações seriam disponibilizadas para todos, pois estamos em uma universidade pública.

A Idéia de facilitar o acesso do pesquisador ao sistema de controle feito na UFSM fica evidente nas entrevistas, quando os pesquisadores sentem a necessidade de a instituição buscar subsídios através do currículo Lattes do CNPq, (Plataforma Lattes é o sistema computacional de currículo do CNPq) que contempla todas as atividades através de um sistema único e isso deveria servir de base para a universidade repensar o controle da sua produção científica. Na E 14 evidencia-se:

o currículo Lattes pode ajudar a Universidade a pensar em um sistema único de informações que serviriam para melhorar o sistema de controle da produção institucional. Acho que precisaríamos, através das pró-reitorias, dos centros e dos GAPS, traçar metas, fazer uma planejamento, ver a nossa realidade e procurar desenvolver ações que façam parte de um planejamento estratégico para pesquisa. Acho que o controle existente é necessário, ajuda, poderia ser melhorado mas acho ele bem necessário e útil para o que se propõe.

Também na E 13 é ressaltado que:

é preciso tornar mais fácil o acesso do pesquisador ao sistema, à formalização de sua produção acadêmica, mas que isso não mude de ano para ano. Daí vai se tornar mais eficiente a reunião de sua produção e dos indicadores de produtividade da instituição. A Universidade deveria se espelhar no sistema Lattes de currículo, onde é possível ir acrescentando dados, para fazer um sistema único, eficiente e ágil para a Universidade.

Para a E 21 o controle existente é necessário e poderia ser dinamizado, usando como base o sistema Lattes, "se houvesse um sistema único e informatizado

seria ótimo. O que existe hoje é apenas um controle quantitativo, mas que de alguma forma passa pela avaliação qualitativa das comissões". Isso tornaria mais fácil de enxergar a produção científica da instituição.

É opinião geral entre todos os entrevistados que deveria ser feito um sistema único de informações, ou seja, um formulário eletrônico único e interligado, onde as informações abastecessem um banco de dados. Na E 9 fica constatado que:

deveria haver um único instrumento, um único sistema, que forneceria dados para os diferentes setores da universidade. Isso eu acho interessante. Fazer um modelo único para pesquisa, extensão, graduação, pós-graduação, onde fosse possível acessar as informações on-line. Um sistema único, tipo a plataforma Lattes.

Para facilitar a rotina do pesquisador, alguns formulários deveriam ser eliminados, e isso também aparece em outras entrevistas, como na E 17, que sugere que o sistema "poderia ser melhor, mais simplificado, unificado, informatizado e que existisse uma estrutura para garantir a informatização. Poderia ser unificado através de uma planilha eletrônica que abrangesse todos os dados da produção institucional (projetos, artigos, etc.)".

A confecção de um controle através de planilha eletrônica, também fica clara na E 18, que ressalta:

o que pode ser feito para melhorar é simplificar, unificar e informatizar o sistema. Poderia haver uma senha de acesso aos professores e tudo seria preenchido via Internet, acho que esta é uma tendência atual. Precisamos evoluir para um controle informatizado, pois isso evitaria a duplicidade de informação. A informação seria colocada uma só vez na rede, e todos os órgãos poderiam acessar. Acho que eliminaríamos papéis e agilizaríamos o sistema com grande ganho de tempo, acho que poderia ser mais utilizado o e-mail para mandar informações. Falta um entrosamento maior entre os órgãos para que se faça este sistema único. Também falta para nós, como instituição, definirmos que os números importam, mas a qualidade do que é feito, tem que ser considerada. É preciso desenvolver produção, conhecimento, que seja relevante para a sociedade.

Existe, portanto, um consenso de que seria importante a informatização e unificação da informação. Na E 19, o entrevistado enfatiza que:

deveríamos ter um sistema único. Único e informatizado, pois acho que é um atraso muito grande o fato de ainda termos de fazer tudo isso em formulário papel. Isso teria que estar sendo feito em formulário eletrônico. A universidade está toda interligada. Por que os pesquisadores não podem ter uma senha de acesso aos seus projetos, fazer os relatórios dentro do sistema e submetê-los às comissões do Centro e de ética, através dos GAPs? Seria excelente.

Esta preocupação também transparece na E 22, na qual o entrevistado reconhece que o sistema precisa ser melhorado através da unificação e informatização:

Mas ele pode ser melhorado, unificado. Se tivéssemos uma planilha eletrônica, que servisse para o departamento avaliar, para o GAP avaliar, para o centro avaliar, a pró-reitoria de planejamento avaliar, a de pós-graduação e pesquisa e assim por diante. Isso evitaria perda de tempo. Pois todas estas instâncias pedem relatórios, então faríamos uma vez só. O controle da produção científica na universidade já teve alguns avanços, mesmo o registro de projetos, antigamente não existia. Atualmente as comissões dos centros avaliam a qualidade dos projetos, dando retorno aos pesquisadores. Mas do ponto de vista da multiplicação de relatórios, nesse sentido a universidade poderia criar um sistema único de controle, que alimentaria o planejamento, o departamento, o GAP, a pós-graduação, isso deveria ser aperfeiçoado. A informação seria dada uma única vez e cada órgão buscaria nesse sistema os dados os quais necessitasse.

O estabelecimento de metas para que o controle possa ser desenvolvido, tanto quantitativa quanto qualitativamente, é ressaltado na E 1, na qual o entrevistado fala da importância do planejamento estratégico:

pela primeira vez desde que estou na instituição, participei de uma reunião de planejamento estratégico. Planejamento estratégico a universidade já vem fazendo mas nunca tinha sido pedida a participação dos centros, dos departamentos. Acho que este é o caminho. O centro como um todo deveria traçar seu caminho. Que tipo de cursos queremos? Que profissional queremos formar? Prioridades, objetivos, orientações para definir como alcançar estes

objetivos. Ter linhas de pesquisa claras, para servir para o desenvolvimento da região e do país. O controle deveria fazer parte de um planejamento estratégico. Eu, como pesquisador, gostaria que a instituição fizesse um controle qualitativo da produção científica. Gostaria de saber se estou contribuindo realmente para o desenvolvimento da minha comunidade. E isto talvez seja um dos motivos do afastamento da universidade do meio em que ela vive. Todo mundo fala isso. A universidade está de costas para a cidade e a cidade está de costas para a universidade. Isso acontece porque seus projetos de pesquisa e extensão não estão atendendo às necessidades locais. Certamente seria uma resposta da universidade para a sociedade. A universidade cobra do estado que ele lhe dê suporte, então tem que dar a contrapartida. Vamos esperar o quê, se não estamos dando uma resposta? Isso faz parte do plano estratégico. A UFSM tem que perguntar: Eu quero desenvolver minha região? Então tenho que fazer com que as ações de pesquisa e extensão também se voltem para isso e não somente o ensino.

Esta preocupação também está presente na E 11, conforme depoimento a seguir:

Acho que a universidade deveria estabelecer metas. A universidade possui poucos recursos para distribuir, recursos estes que são pequenos mas não são desprezíveis. A universidade deveria então ter um colegiado de pesquisadores de notório saber, que deveriam discutir qual deveria ser a pesquisa científica da universidade, para destinar estes recursos. As pró-reitorias deveriam exercer este papel, mas não exercem. Eu também acho que isso não é muito fácil de fazer. É fácil falar, mas fazer... não sei.

A preocupação dos pesquisadores em dar uma resposta à sociedade, por estar-se analisando uma universidade pública, evidencia-se na E 15, pois, além de um sistema informatizado que facilite o trabalho do pesquisador e abranja todos os dados que a Reitoria necessita, deve-se também pensar na qualidade do trabalho produzido, pois:

o que existe hoje é um controle necessário, importante pois a universidade precisa conhecer o que está sendo produzido. Poderia ser melhorado através de um programa único que abastecesse de dados o sistema e cada órgão que necessitasse, tivesse acesso. Mas eu penso que não é só isso. O controle teria que ir além do simples lançamento quantitativo e que deveria se ter um gerenciamento da qualidade do que é produzido, e eu volto a insistir,

que existisse uma comissão de ética para fazer estes encaminhamentos sobre a qualidade do conhecimento produzido. Mas eu volto a insistir, a minha única questão em relação a isto, é que eu acho que a universidade deveria se preocupar também com o significado social de sua produção. E com a ética, uma comissão de ética que avaliasse a relevância dos projetos e da produção. Isso eu acho que é muito importante.

Transparece nas observações feitas a preocupação com o sistema de controle da produção científica, a relevância da produção, a qualidade dos trabalhos produzidos, tornando-se clara a necessidade de estabelecer metas para fins de um planejamento estratégico institucional.

Nos relatos apresentados neste capítulo, pode-se ressaltar que existe um consenso entre os pesquisadores, da necessidade de ser criado um sistema único e informatizado de informações que eliminem a duplicação de formulários e possibilitem o controle de toda a produção científica da instituição, facilitando, ao mesmo tempo, o acesso ao pesquisador.

No capítulo a seguir, apresenta-se de forma mais resumida a discussão dos resultados que aqui foram apresentados de forma ampla e extensiva.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir dos resultados encontrados, procede-se, a seguir, a análise, interpretação e discussão dos mesmos. Nesta identificação, procurou-se saber como os pesquisadores doutores vinculados ao programa PIBIC/CNPq, percebem o controle da produção científica na UFSM.

Segundo Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), no processo de percepção, é possível organizar, interpretar e reagir às informações e transformações da sociedade em que vivemos, e é a percepção que o pesquisador da UFSM tem sobre o controle realizado pela instituição que interessa nesta investigação.

Percebe-se que o registro da produção científica é feito por existir uma preocupação com a dimensão orçamentária, mas existe também o comprometimento de registrar a produção, pois é através do registro que está se legitimando aquilo que é produzido. É preciso quantificar a pesquisa, então o registro é uma necessidade e uma prioridade, em um momento em que as universidades públicas estão sendo muito cobradas em termos de resultados. Também é importante que a universidade tenha estes registros para saber o que está sendo feito e possa disponibilizar estas informações para toda a comunidade.

A indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (conforme exige a Constituição Nacional), permitindo que a universidade promova a geração e disseminação do conhecimento fica presente na preocupação com os registros sobre a produção científica que a instituição faz, pois o pesquisador sente-se na obrigação de responder, através das atividades da produção do conhecimento, às necessidades da sociedade. Assim, está-se promovendo o que Demo (1996, p.33) chama de “diferencial maior dos países em termos de oportunidade de desenvolvimento”.

A autonomia universitária, princípio essencial para a comunidade acadêmica, amplamente discutida no capítulo 2, foi ressaltada por todos os pesquisadores entrevistados, os quais afirmaram não existir nenhum tipo de constrangimento no desenrolar das atividades acadêmicas e científicas.

Para discutir esta questão, é conveniente resgatar a problemática do autoritarismo. Considerando o aspecto autoritário que o controle possa assumir, reflete-se a respeito do assunto, buscando os fundamentos da teoria, a qual nos ensina que

na medida em que as pessoas e grupos amadurecem, tendem a repelir uma relação de mando-obediência, inerente a uma relação de dominação e a exigir reciprocidade de tratamento. Isto é autonomia. Não serão as leis que a efetivarão, será, sim, a ação competente e responsável da instituição, orientada por uma atitude de insubordinação às normas burocráticas que cerceiam a ação da universidade. (Schuch, 1990, p. 144)

É importante ressaltar que, na percepção dos entrevistados, o desenvolvimento da ciência, da tecnologia e da informação requer um ambiente livre de opressões para que a criatividade do pesquisador possa transparecer, e este aspecto é enfatizado em todas as entrevistas como sendo existente na UFSM.

A postura da maioria dos entrevistados, quanto ao caráter manipulativo do controle, é a de que não existe na instituição esta conotação. O que é visto de maneira um tanto manipulativa é o controle dos números de um centro de ensino para outro ou de um departamento para outro, para mostrar mais números, ou seja, para receber mais recursos. Existem departamentos que registram tudo para fazer aparecer bastante as atividades, ou seja, registram até mesmo atividades academicamente insignificantes.

Isto tem uma repercussão na universidade, em termos de status da área que mais produz e, conseqüentemente, na alocação de recursos. Embora escassos, sempre existe uma competição pelos recursos internos, o que gera conflitos, que são inevitáveis.

Hardy e Fachin (1996) analisam que o conflito acontece naturalmente em um ambiente em que a competição entre os grupos pode levar a influenciar as políticas, e isso é muito representativo nas universidades, onde a competição por respeito acadêmico faz com que exista alguma forma de manipulação, por exemplo, coisas que nem seriam projetos são registrados para aparecer mais.

A verba é escassa para fazer frente aos gastos dos departamentos, os quais, para divulgarem sua produção, precisam mandar os seus docentes a congressos. Em um ambiente de aprendizagem científica, o ensino está interligado com a pesquisa e a extensão, e os trabalhos realizados precisam ser divulgados, ou seja, apresentados em congressos e seminários para uma discussão acadêmica. Isso gera o reconhecimento da comunidade científica para o pesquisador e para a instituição.

Quanto ao caráter burocrático, identificou-se um consenso entre os entrevistados. De forma evidente, este aspecto incomoda bastante, como declarado na E 7, afirmando que “o problema desta universidade é a burocracia tosca que existe. Esta burocracia entravante”.

Apesar de, em algumas entrevistas, transparecer que este aspecto burocrático é importante para que exista a produção científica formalmente institucionalizada, sempre fica claro que ele poderia ser minimizado e facilitado, para que tudo pudesse ser registrado da maneira mais tranqüila possível. Os pesquisadores demonstraram o desejo de que pudesse ser algo para ser feito naturalmente, sem transtornos, sem embaraços, sem correria, automaticamente.

A universidade precisa das suas estatísticas para fazer frente às exigências do governo e da sociedade, então é preciso controlar a produção científica, mesmo que numericamente, e aproveitar o retorno que esses números possam dar. É uma maneira de saber tudo o que é desenvolvido na instituição, mas é preciso organizá-lo melhor.

Hardy e Fachin (1996) acreditam que é importante para a universidade manter uma estrutura burocrática que sirva de apoio ao sistema acadêmico, mas as disfunções da burocracia evidenciam-se com toda a clareza na afirmação da E 12, quando é colocado que:

Existe muito tempo gasto em preenchimento de formulários, pois sempre nos pedem muitas vezes a mesma informação. Isso é uma perda de tempo. O GAP nos pede uma informação, o centro também, a pró-reitoria também. Parece que a informação não é disponibilizada para todo mundo.

Nota-se, portanto, que este aspecto burocrático é considerado importante para o controle numérico da produção científica. Mas a burocratização resultante deste aspecto engessa o processo, tornando-o de difícil entendimento e, conseqüentemente, dificultando o acesso para que toda a produção seja registrada institucionalmente. É passada a impressão, para os pesquisadores, de que as informações ficam soltas, sem ligação, e não servem para o efetivo controle da produção científica.

A teoria da universidade como sistema político, conforme foi descrito no capítulo 2, na qual o conflito e a competição por status e prestígio são normais de serem encontrados em grupos muito competitivos como aqueles existentes nas universidades, destacou-se nas entrevistas. E evidenciou-se, com toda a clareza, a afirmação de Hardy e Fachin, quando é colocado que existe a necessidade de haver negociação entre os grupos de interesse, para que os critérios estabelecidos sejam discutidos, analisados e assimilados.

Quando Schuch (1995, p. 285) destacou que “a universidade é fragmentada, dividida e complicada por redes interrelacionadas de autoridade, status, visões profissionais e interesses especiais”, percebe-se, na visão da maioria dos entrevistados, que “a teia do poder é muito grande e forte” (E 1). Enfatizando a opinião de que falta às pessoas que exercem cargos de chefia assumirem suas responsabilidades legais e fazerem, efetivamente, o controle da produção científica. Na E 4, destaca-se que “existe chefe de departamento que nem sabe o que está acontecendo”.

Na verdade, existe uma insatisfação geral com a burocratização do sistema, e os pesquisadores não sentem um reconhecimento interno na instituição pelo trabalho que realizam. A este respeito resgata-se o pensamento de Weber (1972) que aponta as características das organizações burocráticas, que são, entre outros, a divisão do trabalho, as atividades padronizadas, os critérios impessoais, hierarquia rígida e regulamentos formais.

Esta insatisfação faz com que alguns entrevistados não dêem nenhuma importância ao controle, produzindo relatórios simplificados, em alguns casos até mesmo relatórios simplórios dos trabalhos, por acreditarem que “é somente papel para deixar o burocrata feliz”. (E 2). Portanto, quando Daft, analisando Weber, destaca a rapidez da mudança mundial, ao afirmar que “o sistema burocrático e

mecânico da era industrial já não funciona tão bem com as organizações enfrentando novos desafios” (1997, p.113), torna-se evidente que este aspecto está entretendo o processo na UFSM. Isso pode estar dificultando a criatividade do pesquisador e sua própria produtividade fica ameaçada.

A quantidade, em detrimento da qualidade da produção científica, é questionada em vários aspectos. Existe uma cobrança muito grande por parte da instituição pela quantidade numérica da produção científica. Através de mecanismos como GED e a matriz de distribuição de recursos, transparece a importância que o controle numérico representa para a instituição. Essa importância é reconhecida pelos pesquisadores que afirmam que a instituição precisa ter, pelo menos, esse controle numérico.

Mas a qualidade e relevância da produção são sempre lembradas pelos entrevistados, pois é considerado que não existe, atualmente, uma maneira de realmente avaliar e valorizar o trabalho acadêmico. E, se determinados setores forem muito rígidos com a qualidade dos trabalhos, ficarão prejudicados em relação aos outros centros, que consideram e registram tudo sem critério algum.

O preenchimento de formulários com a mesma informação inúmeras vezes, não existindo uma única rotina, sendo que para cada sistema de informações existe uma rotina diferente, é considerado extremamente desestimulante, pois poderia estar tudo manualizado, mas está disperso em inúmeras resoluções. E as pessoas têm que saber que existem resoluções que normatizam estes procedimentos. É burocracia, mas, além de tudo é uma péssima burocracia, pois nem sequer está manualizado. É uma legislação toda solta, frouxa. Evidencia-se aqui aquilo que Merton (1970) destaca como disfunção da burocracia, ou seja, instituições pesadas e lentas onde as atividades ficam engessadas e os meios passam a ser fins, impedindo o potencial criativo de seus membros, criatividade tão importante para quem produz conhecimento.

Na abordagem a respeito do significado do controle da produção científica, os pesquisadores da UFSM reconhecem a importância da existência de um sistema de controle, que estimule o pesquisador a crescer cientificamente, a produzir conhecimento, mas, para que isso aconteça, o controle precisa ter um componente qualitativo.

Quando Gomes e Salas (1999) destacam que o controle, para ser efetivo, requer que a informação obtida permita a formulação dos objetivos, nota-se que os entrevistados pensam da mesma forma na medida em que “o controle subentende uma meta, um objetivo, e se não tiver isto, não tem como controlar” (E 1) e acreditam que não existe isso na instituição, pois os órgãos responsáveis não traçam diretrizes para que a pesquisa da universidade, como um todo, tenha um caminho a seguir.

Neste ponto, as declarações dos pesquisadores permitem verificar situações curiosas e interessantes. Ao mesmo tempo que enfatizam e celebram a existência de total liberdade para a pesquisa, consideram que não existe um direcionamento nas ações dos pesquisadores, o que permitiria melhor controle. Ou seja, se por um lado advogam a necessidade de autonomia, por outro crêem ser importante a definição de linhas de pesquisa que dêem um foco na atividade científica.

Estes objetivos poderiam ser definidos em termos de prioridade, orientações, linhas de pesquisa claras que pudessem servir para o desenvolvimento da região e do país. Existindo linhas de pesquisa claras e definidas, os projetos poderiam inserir-se nelas e seria mais fácil introduzir o aluno na iniciação científica, formando novos profissionais alinhados com a produção científica.

Existe uma grande preocupação, por parte dos entrevistados, com o aspecto qualitativo do controle. Para praticamente todos os entrevistados é importante ter o reconhecimento interno da instituição. A sensação é que existe apenas um controle numérico, quando precisaria haver realmente o controle que envolvesse a qualidade da produção, não apenas visando o valor numérico, pois a produção gerada na instituição é conhecimento, e isso não pode ser medido apenas em números.

A jornada acadêmica que deveria ser a oportunidade de divulgação dos trabalhos desenvolvidos, a mostra do conhecimento produzido na instituição, não corresponde a esta perspectiva. Ela deveria ser institucionalizada como um evento que congregasse todos os níveis da instituição, fazendo entender a importância da atividade como uma demonstração maior da produção, “deveria estimular a nossa integração e o conhecimento daquilo que é produzido”. (E 22). Ou seja, deveria servir para que houvesse uma discussão ampla da relevância do que se produz. Falta um incentivo maior por parte da instituição, valorizando o trabalho realizado,

pois conforme está relatado na E 16 “a produção em si não é números, a produção em si é qualidade e conhecimento”.

Fica claro que os entrevistados entendem a importância do controle para a administração central da UFSM, que precisa saber o que está acontecendo na universidade como um todo: com as pessoas, com o ensino, com a pesquisa e com a extensão.

Evidenciam-se aqui as colocações de Gomes e Salas (1999, p. 22) ao mostrarem que o controle “é fundamental para assegurar que as atividades de uma empresa se realizem da forma desejada pelos membros da organização e contribuam para a manutenção e melhoria da posição competitiva e a consecução das estratégias, planos e operações ...”.

Também Koontz e O'Donnel (1981) destacam a importância da função controle em medir e fazer correções no desempenho das atividades para que as metas sejam corrigidas.

Portanto, o controle da produção científica é fundamental para a instituição. Se todos se empenharem em desenvolver os trabalhos, o ganho não será apenas pessoal, mas institucional. E todo o meio científico cresce também.

Assim, acredita-se que alguns entrevistados encaram a produção científica como uma obrigação moral, uma responsabilidade para com a instituição que os abriga. Mas sentem-se prejudicados na medida em que não é feito um controle da qualidade da produção e outros trabalhos, sem a mesma importância, recebem o mesmo tratamento, sem existir uma prioridade acadêmica. Essa qualificação estabeleceria um clima mais profissional e faria a instituição crescer academicamente.

Nas argumentações apresentadas, cabe ressaltar que os entrevistados consideram que o chefe de departamento, as comissões de cada centro e os gabinetes de projetos, têm um papel muito importante para qualificar a produção científica. É através da responsabilidade de cada subunidade que o controle poderá ser efetivado de maneira mais ampla como desejam os pesquisadores da UFSM.

A universidade pública está sendo cada vez mais cobrada para dar respostas à sociedade. Ao controlar sua produção acadêmica e fazer com que todos os

envolvidos no processo entendam a importância da mesma para a instituição, será mais fácil fazer com que isso chegue à comunidade.

Os resultados demonstram que o sistema de controle da produção científica existente na instituição é considerado complexo demais, de difícil acesso, e incomodando bastante o pesquisador que normalmente não está muito habituado em lidar com formulários e sistemas burocratizados, passando a idéia de que ele não funciona na prática, ou seja, alguns dados podem estar sendo perdidos uma vez que as informações não estão disponibilizadas para toda a comunidade acadêmica.

Os diversos mecanismos que compõem a rede de informação não estão interligados entre si, fazendo com que a mesma informação tenha que ser apresentada diversas vezes, através do preenchimento dos formulários da GED, registro de projetos, produção institucional, entre outros. Isso faz com que aconteça uma desinformação a respeito, pois, conforme fica claro na E 4, “não existe na universidade um setor onde a informação sobre a produção científica esteja correta. Cada setor tem um número diferente para a mesma coisa, está falho. Hoje em dia não há um controle efetivo daquilo que é produzido”.

Resgata-se aqui o que Souza projeta para um sistema de informações, que deve servir tanto para guardar dados como para produzir indicadores gerenciais, ou seja, “os sistemas de informação são projetados para estabelecerem procedimentos padronizados de coleta, armazenamento, ordenamento, processamento e resgate de dados e informações com rapidez, precisão e eficiência”. (1997, p. 50).

A UFSM deveria se preocupar com este aspecto, uma vez que a produção acadêmica da instituição faz parte, tanto da matriz de distribuição de recursos pelo MEC, como do ranking das instituições públicas federais, pois a universidade é qualificada a partir desses dados.

Através das entrevistas realizadas, pode-se argumentar que outros caminhos devem ser buscados para que se possa efetivamente dizer que a produção da instituição é relevante tanto quantitativa quanto qualitativamente.

A UFSM realizou reuniões de planejamento estratégico de suas atividades com os centros, neste ano. Isso é considerado de fundamental importância para que os centros, juntamente com os departamentos, possam desenvolver linhas de

pesquisa que orientem seus pesquisadores para que o trabalho faça parte de plano maior de desenvolvimento do conhecimento.

Aqui se evidencia as colocações de Arantes (1994) de que a informação é um elemento fundamental na definição dos objetivos e metas empresariais, pois as funções gerenciais dependem de boas informações. Também Gomes e Salas argumentam que “a realização do controle de gestão requer que se tenha a informação que permita a formulação dos objetivos e a medição do resultado ao mesmo tempo que os objetivos estejam ligados aos diferentes indicadores e reflitam a estratégia traçada para a organização”. (1999, p.52)

A vontade de trabalhar em um sistema de informações que sirva, tanto para o controle da produção científica quanto para dados numéricos para fins estatísticos e burocráticos da universidade é o que transparece nos resultados das pesquisas realizadas. Evidenciou-se ser preciso facilitar o uso, agilizar o sistema, proporcionar entrosamento entre as informações, proporcionar que todos tenham acesso ao banco de dados e não somente a parte administrativa. O livre acesso à informação proporcionaria um conhecimento maior do trabalho que está sendo realizado na universidade como um todo, uma vez que se trata de uma universidade pública. Isto tudo fica claro nas observações de Daft, que salienta que “um sistema de apoio à decisão (SAD) proporciona benefícios específicos aos gerentes de todos os níveis da organização porque os capacita a recuperar, manipular e exibir informações de banco de dados integrados para tomar decisões específicas”. (1997, p. 221)

O controle, para ser efetivado, requer metas estabelecidas, planejamento. Planejar para que a universidade tenha uma visão clara de sua produção, pois, destacando a E 22: “existe informação para tudo que é lado e não existe uma centralização da informação”. Centralização da informação no sentido de organização, para que a informação estivesse toda centralizada em um único banco de dados, informatizado, e que, a partir deste banco, as informações pudessem ser disponibilizadas para os órgãos competentes e também para a comunidade acadêmica em geral.

Um sistema único de controle forneceria uma diagnóstico exato da produção científica. A pulverização existente dificulta a interação dos sistemas e parece que a informação está desarticulada. Um sistema único e informatizado eliminaria toda a

papelada, pois é um atraso muito grande ainda não se estar utilizando formulários eletrônicos.

Evidencia-se aqui aquilo que Robbins fala que “no mundo cada vez mais complexo de hoje, em que a habilidade para tomar decisões rápidas e inteligentes é uma necessidade absoluta para a sobrevivência, o controle da informação tem adquirido importância significativamente maior”. (2000, p. 151)

Este sistema único desburocratizaria o sistema de informações acadêmicas da UFSM, que, na opinião geral, é emperrado pela existência de inúmeros formulários a serem preenchidos. A simplificação do sistema facilitaria o controle da produção científica e disponibilizaria a informação para toda a comunidade. Na E 8 fica claro que:

o ideal seria um sistema único. Ele formaria um banco de dados que forneceria informações para todos os órgãos que as necessitasse, inclusive para a avaliação institucional. Ficaria tudo cadastrado e eliminaria esses “500” formulários. Eu acho que precisaria um sistema único, abrindo janelas para as diversas informações, interligando tudo. Teria que ser um sistema integrado, onde toda a produção pudesse ser acessada. Pelo GAP, pela GED, pelo centro, pela administração da universidade, pela pós-graduação, ...

Os pesquisadores entrevistados neste trabalho demonstraram, em sua totalidade, que gostariam que a instituição tivesse um controle qualitativo da produção, para dar maior credibilidade a mesma. Gostariam de saber se estão contribuindo para o desenvolvimento da região através das suas atividades e gostariam que a instituição fornecesse um feedback sobre a relevância, ou não, do trabalho desenvolvido.

A importância disto pode ser notada na fala de Daft (1997, p. 229) quando afirma que é preciso que esses sistemas funcionem com “feedback, com alvos estabelecidos antecipadamente”, informando as diferenças para que se corrija aquilo que não está de acordo com o planejado.

O controle qualitativo da produção científica, tão desejado, deveria ser efetivamente realizado nos departamentos, que são o órgão de lotação de todos os pesquisadores e têm a responsabilidade formal pelo que é desenvolvido pelos seus

subordinados. Passaria ainda pelo triagem das comissões de cada centro, que, com o efetivo aval do departamento, analisam e dão o parecer necessário.

A importância do controle é ressaltada na E 11 que diz que “por isso eu enfatizo que é importante ter o controle da produção acadêmica, pois os países que cresceram tecnologicamente valorizaram a produção intelectual”.

Os depoimentos dos entrevistados deixam transparecer que se a universidade detivesse os dados de sua produção e fizesse a divulgação apropriada, mostrando para a sociedade tudo aquilo que é produzido em termos de conhecimento, de uma forma clara e articulada, a instituição seria vista pela sociedade de outra maneira, seria mais reconhecida.

Finalizando este trabalho, apresentam-se, no próximo capítulo, as considerações finais a que se chegou com este estudo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizar este estudo, resgatam-se os objetivos que nortearam a presente investigação, cujo foco central foi identificar o significado do controle da produção científica na UFSM, atribuído pelos seus pesquisadores.

As grandes transformações, que estão acontecendo nas organizações neste final de século, levam a rever conceitos estabelecidos e buscar novas formas de gestão. Nas universidades não poderia ser diferente. Para tanto, é de fundamental importância buscar o envolvimento das pessoas, sendo preciso criar um ambiente motivador, compatibilizando os objetivos pessoais com os objetivos organizacionais e isso é decisivo para a realização da missão da organização.

A questão gerencial na universidade passa obrigatoriamente pela função de controle. E isso assume uma grande importância, na medida em que o sistema de controle influencia o comportamento das pessoas envolvidas (Cammann e Nadler, 1987).

Portanto, por tratar-se de um estudo sobre o controle, sobre a questão gerencial, investigou-se a percepção que os pesquisadores têm a respeito do controle da produção científica. Chegou-se à conclusão de que o crítico não é a dimensão ideológica, autoritária, política. O crítico é, realmente, a dimensão burocrática.

De modo geral, os pesquisadores da UFSM preocupam-se em registrar sua produção científica com o objetivo de legitimar e institucionalizar a produção realizada. Observa-se uma conscientização a respeito da importância de manter um banco de dados atualizado e consistente para que a universidade tenha uma visão clara de sua produção acadêmica para que, uma vez cobrada pelo governo e pela sociedade, possa dar uma resposta em termos de sua produção científica, disponibilizando estas informações para a comunidade. É através de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão que a universidade se coloca no meio da comunidade, desenvolvendo ações para melhorar a qualidade de vida da mesma. Também existe a preocupação com o aspecto de distribuição de verbas, uma vez

que todo o orçamento é baseado nas matrizes de distribuição de recursos, nas quais a produção institucional tem um peso significativo.

Analisando as entrevistas, nota-se que em nenhum momento os pesquisadores sentem-se fiscalizados, existindo um ambiente livre para que as atividades científicas desenvolvam-se, e isso demonstra uma conscientização da importância de fazer o ensino indissociável da pesquisa e da extensão, gerando conhecimento e alavancando a formação de novos pesquisadores através dos alunos que trabalham em conjunto com os professores.

Porém, transparece nas entrevistas que existe uma maior evidência de grandes áreas de pesquisa. E isso interessa para legitimar a estrutura de poder. Ou seja, as áreas de pesquisa que já estão solidificadas, usam o controle para se perpetuarem no poder, sendo necessário, então, dispor de mecanismos de defesa muito claros para articular com quem detém o poder e fazer valer a produção de todas as áreas.

A manipulação só é considerada em termos de competição interna por verbas e por prestígio acadêmico. No ambiente universitário, local em que o salário é o mesmo, fazer pesquisa é um diferencial relevante e o status de pesquisador exerce influência nas esferas do poder das decisões estratégicas da universidade.

Como tudo é muito nivelado, não faz muita diferença ser produtivo ou não, pois não ocorrem vantagens salariais. O que faz diferença é o status, e, neste sentido, a produção científica é a forma pela qual o profissional pode se destacar. O pesquisador quer mostrar aos pares que faz mais do que os outros, que é importante, que produz conhecimento. Isso é fundamental para o ambiente acadêmico, no qual o prestígio do pesquisador está vinculado à produção do conhecimento.

Portanto, os pesquisadores somente consideram o caráter manipulativo do controle, no sentido da competição interna, podendo ser usado também para dar credibilidade aos discursos de quem deseja algum cargo eletivo. Esta percepção não tem o sentido de influir para que alguém faça as coisas que uma reitoria ou alguma pró-reitoria queiram, mas é só no sentido de fazer aparecer mais números, em detrimento, muitas vezes, da qualidade daquilo que é produzido.

Os pesquisadores entrevistados insistem muito em afirmar que o sistema é burocrático. Isto pode estar acontecendo por existir uma resistência natural ao preenchimento de formulários por parte de pessoas envolvidas com a investigação científica.

Nota-se que as disfunções da burocracia presentes no sistema de controle da produção científica da UFSM fazem com que a duplicidade de formulários e a dificuldade de preenchê-los torne rígido o processo. Nem ao menos um manual de normatização para que este controle existente seja entendido pelos pesquisadores, facilitando seus procedimentos, faz-se presente, sendo que sua existência agilizaria o andamento das atividades.

A desorganização do sistema, citada nas entrevistas, cria uma idéia de complexidade do sistema existente. O tempo gasto com o preenchimento de papéis poderia ser canalizado para uma dedicação maior às atividades acadêmicas e científicas, para uma discussão sobre a qualidade da produção acadêmica que está sendo realizada. Ou seja, o tempo dispendido poderia ser reduzido com o preenchimento de um único formulário que servisse aos diversos setores da instituição, agilizando o processo.

Os pesquisadores da UFSM entendem o controle como algo diferente daquilo que é feito na instituição. Entendem que o estabelecimento de metas, o planejamento estratégico com a definição de linhas de pesquisa, devem fazer parte do sistema de controle da produção científica.

Entendem que o controle deve estimular o pesquisador a produzir conhecimento através de um componente que valorize a qualidade da produção. E também julgam de extrema necessidade e importância a realização do controle da produção científica, pois é através dele que a universidade pode dar uma resposta à sociedade.

Esta inconformidade com o sistema existente é porque ele é visto apenas como um compilador de dados, não contribuindo muito em termos qualitativos, pois não contempla a qualidade da produção que é desenvolvida na instituição. Seria importante verificar a relevância dos dados registrados no sistema, para valorizar a qualidade da produção. Mas é reconhecido que, em termos quantitativos, ele atende ao que se propõe. Ressalta-se que é preciso este controle numérico, mas o

pesquisador não entende o motivo pelo qual as informações não estejam articuladas, uma vez que elas são necessárias para que a administração demonstre seus resultados.

Neste sentido, conclui-se que os pesquisadores da UFSM gostariam que o sistema pudesse ser simplificado para facilitar o acesso. Também gostariam que existisse um sistema único, interligado e informatizado para o controle da produção científica.

Demonstraram que consideram importante que a instituição mantenha um controle qualitativo da produção, para dar maior credibilidade à mesma. Gostariam de saber se estão contribuindo para o desenvolvimento da região através das suas atividades científicas e gostariam que a instituição fornecesse um feedback sobre a relevância, ou não, do trabalho desenvolvido.

É importante ter, pelo menos, o controle numérico, mas é preciso avançar muito mais em termos de um controle qualitativo. Não basta somar o número de todos os projetos, é preciso saber se eles têm qualidade, se são relevantes para a comunidade.

E, é nesse sentido que o sistema de controle precisa ser repensado e isso afeta toda a estratégia de gestão institucional que precisa ser discutida. O sistema precisa ser repensado e reorganizado e existe uma série de procedimentos, há todo um fluxo, um sistema de informações e um sistema de informatização inerente a ele que precisam ser repensados, pois é preciso envolver as pessoas, sensibilizar.

Para que o pesquisador da UFSM sinta-se valorizado, é preciso, além da autonomia que ele já desfruta, saber a significância de sua produção, ter um feedback. São esses fatores, como reconhecimento acadêmico, que influenciam positivamente sua capacidade criativa.

Portanto, a universidade, como instituição, deveria solicitar ao seu CPD que desenvolvesse uma planilha eletrônica, programa único, interligado, em que o acesso fosse facilitado e cada pesquisador pudesse, através deste sistema informatizado, disponibilizar todas as informações referentes à sua produção científica.

Sugere-se que o sistema Lattes de currículo do CNPq possa servir de subsídio para que o CPD desenvolva um programa que possibilite o acréscimo de

dados e o próprio sistema busque outras informações, por exemplo de projetos, e transporte para o programa. Ao mesmo tempo que seria um sistema único e completo, isso facilitaria seu acesso e uso.

A exigência para que a universidade transmita seus conhecimentos faz com que os esforços se orientem para que os resultados cheguem à sociedade. No mundo globalizado, no qual a competição internacional é cada vez mais acirrada, é preciso pensar no papel das universidades como promotoras do desenvolvimento necessário à superação das relações de dependência externa, tão problemáticas nos países subdesenvolvidos. Portanto, para formar profissionais de nível superior, habilitados a atuar na vanguarda do desenvolvimento científico, torna-se imprescindível às universidades investirem na sua produção científica.

Frente ao atual contexto pelo qual passam as instituições públicas brasileiras, marcado por um processo de transição e mudança, a questão gerencial nestas instituições torna-se de grande importância, uma vez que é preciso responder proativamente às propostas governamentais.

A sociedade brasileira tem testemunhado, nos últimos anos, a implantação de diversas políticas governamentais. Dentre tantas, a questão da privatização tem se refletido fortemente no ambiente universitário, no qual tem sido questionada e rebatida. Sabe-se que as instituições educacionais públicas tem uma relevância social extremamente crítica, especialmente em países dependentes do capital externo, como é o caso do Brasil.

Neste sentido, acredita-se que é preciso avançar, sim, mas sem perder a noção da responsabilidade social que têm as universidades. Portanto, tornar seu processo de gestão mais eficaz é fundamental e passa, inicialmente, pela revisão das funções administrativas: planejamento, organização, liderança e controle.

Este estudo contribuiu para o melhor entendimento da função controle, aplicada à produção científica das universidades. Acredita-se ser oportuno o desenvolvimento de outros estudos referentes às demais funções, pois o processo é sistêmico e interdependente. Discutir as demais funções administrativas, aplicadas à gestão pública, faz-se pertinente, especialmente considerando o atual contexto sócio-político brasileiro, no qual muitas políticas governamentais são questionáveis.

Sugere-se, também, novos estudos que possam contribuir para a construção de um sistema de avaliação e controle da produção científica que contemple aspectos qualitativos. Percebeu-se que este é um aspecto bastante importante para os pesquisadores, sendo relevante, então, estudá-lo mais detalhadamente.

Ao concluir este trabalho, deve-se destacar que os resultados obtidos permitiram o alcance dos objetivos inicialmente propostos. Espera-se que uma discussão mais ampla dos resultados possa contribuir para uma reformulação da questão gerencial da UFSM. Além disso, espera-se poder contribuir para a melhoria do processo de gestão das universidades públicas, quer seja pela discussão que se fez sobre o assunto, quer seja pelas sugestões que aqui foram apresentadas. É preciso que as universidades pensem, discutam e aperfeiçoem seus processos de gestão para que possam, efetivamente, desempenhar seu relevante papel social de promotoras do conhecimento. Hoje e no futuro, os países mais desenvolvidos serão aqueles que certamente investirem na educação de seu povo. E as universidades públicas são agentes preponderantes neste processo.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARANTES, Nelio. **Sistema de gestão empresarial**. São Paulo : Atlas, 1994.

BARBOSA, Eduardo Fernandes et alii. **Gerência da qualidade total na educação**. Belo Horizonte : Fundação Christiano Ottoni, 1993.

BATEMAN, Thomas S. e SNELL, Scott A. **Administração : construindo vantagem competitiva**. São Paulo : Atlas, 1998.

BOGDAN, Robert C. BIKLEN, Sari Knopp. **Investigação qualitativa em educação : uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto, Portugal : Porto Editora, 1994.

CAMMANN, Cortlandt e NADLER, David. Como adaptar os sistemas de controle ao seu estilo de administração. In: **Coleção Harvard de administração**. São Paulo : Nova Cultural, 1987. p. 05-24.

CAMPOS, Edmundo. (Org.). **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro : Zahar, 1978.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. **Administração por objetivos : uma abordagem sócio-técnica**. 3 ed. Porto Alegre : Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1984.

DAFT, Richard L. **Teoria e projeto das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro : LTC, 1997.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção de conhecimento : metodologia científica no caminho de Habermas**. Rio de Janeiro : Tempo Brasileiro, 1996.

DRUCKER, Peter F. **O líder do futuro**. São Paulo : Futura, 1997.

DUARTE, Arédio Teixeira. **Universidade e sociedade : superando o descompasso**. Goiânia : UFG, 1990.

FUNDAÇÃO DE AMPARO À PESQUISA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **FAPERGS : relatório de atividades : 1999**. Porto Alegre, 1999.

GOMES, Josir Simeone, SALAS, Joan M. Amat. **Controle de gestão : uma abordagem contextual e organizacional**. 2 ed. São Paulo : Atlas, 1999.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea : teoria, prática e casos.** São Paulo : McGraw Hill, 1980.

HARDY, Cynthia e FACHIN, Roberto. **Gestão estratégica na universidade brasileira : teoria e casos.** Porto Alegre : UFRGS, 1996.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares. **Avaliação institucional em universidades : desafios e perspectivas.** Florianópolis : Papa-Livro, 1996.

JANOTTI, Aldo. **Origem da universidade.** São Paulo : EDUSP, 1992.

KOONTZ, Harold e O'DONNELL, Cyril. São Paulo : Pioneira, 1981.

LAMPERT, Ernâni. **Universidade, docência e globalização.** Porto Alegre : Sulina, 1999.

MERTON, Robert K. **Sociologia : teoria e estrutura.** São Paulo : Mestre Jou, 1970.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social : teoria, método e criatividade.** Petrópolis : Vozes, 1993.

MINTZBERG, Henry. AHLSTRAND, Bruce. LAMPEL Joseph. **Safári de estratégia.** Porto Alegre : Bookman, 2000.

MONTANA, Patrick J. & CHARNOV, Bruce H. **Administração.** São Paulo : Saraiva, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais.** São Paulo : Atlas, 1993.

PARK, Kil Hyang (Coord.). **Introdução ao estudo da administração.** São Paulo : Pioneira, 1997.

RIBEIRO, Darcy. **A universidade necessária.** 3 ed. Rio de Janeiro : Paz e Terra, 1978.

ROBBINS, Stephen P. **Administração : mudanças e perspectivas.** São Paulo : Saraiva, 2000.

ROCHA FILHO, José Mariano da. **A terra, o homem e a educação : universidade para o desenvolvimento.** Santa Maria : Pallotti, 1993.

SCHERMERHORN, John R., HUNT, James G., OSBORN, Richard. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre : Bookman, 1999.

SCHUCH JR, Vitor Francisco. A questão dos objetivos institucionais da universidade. **Revista do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras**, Brasília, v. 12, n. 25, jul./dez. 1990.

SCHUCH JR, Vitor Francisco. **A estrutura da universidade em questão, o caso da UFSM**. Santa Maria : Universidade Federal de Santa Maria, 1995. (Doutorado em Educação).

SCHUCH JR, Vitor Francisco. A estruturação da universidade em questão : o caso da UFSM. **Revista Brasileira de Administração da Educação**, Brasília, v. 11, n. 2, jul./dez. 1995.

SOUZA, F. M. C de. & SOUZA, B. C. de. Parâmetros para análise e utilização de resultados estatísticos na Avaliação Institucional. **Avaliação : Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior**. São Paulo : UNICAMP, v. 2, n. 1, mar. 1997.

STEWART, Thomas A . **Capital intelectual : a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro : Campus, 1998.

STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro : Livros Técnicos e Científicos, 1999.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais : a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo : Atlas, 1984.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Regimento geral**. Santa Maria : Imprensa Universitária, 1988.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **35 anos da nova universidade**. Santa Maria : Pallotti, 1995.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **UFSM em números : 2000**. Santa Maria, 2000.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Resolução 006/92**. Santa Maria, 1992.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. A Universidade Federal de Santa Maria e a metade sul do Rio Grande do Sul. Santa Maria, 2000.

WEBER, Max. Economia e sociedade. 3. ed. Brasília : UNB, 1972.

WITTER, Geraldina Porto. Produção científica. Campinas : Átomo, 1997.