

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

IVONISA MARIA CASTAGNA DE ABREU<sup>1</sup>

VITOR FRANCISCO SCHUCH JUNIOR<sup>2</sup>

FLAVIA LUCIANE SCHERER<sup>3</sup>

DEBORA BOBSIN<sup>4</sup>

## Resumo

Este 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, buscando uma adequada conceitualização 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, realizando-se vinte e duas entrevistas com os pesquisadores selecionados. Para fins de análise, foram destacadas as categorias de caracterização introdutória, caráter autoritário, caráter manipulativo, caráter burocrático, significado do controle e fechamento e sugestões. Os dados coletados permitiram concluir que o sistema de controle da produção científica na instituição é considerado complexo demais, de difícil acesso e extremamente burocrático. Os pesquisadores gostariam que existisse um controle qualitativo, dando maior credibilidade à mesma. Para tanto, a UFSM deveria desenvolver um programa eletrônico, único e interligado, onde cada pesquisador pudesse disponibilizar as informações referentes à sua produção científica, evidenciando para a sociedade todo o conhecimento produzido na instituição.

Palavras-chaves: Universidade; Produção científica; Controle.

## Abstract

*This study aims to identify the meaning of the scientific production control at Universidade Federal de Santa Maria, as well as to verify the the researcher interaction with the information system of the scientific production control, identifying perceptions, difficulties and expectations. This research nvolved a qualitative approach where twenty two interviews were made with the researchers selected who are Ph.D. at UFSM and have projects approved at PIBIC/CNPq. The categories of introductory characterization, authoritarian, manipulative and bureaucratic character, meaning of control, interaction with the system, 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 na electronic program, unique and interconnected, so each researcher could have all the information regarding to his scientific production. This way it would increase the value of the production and show to the society all the knowledge produced at the university.*

**Key words:** university, scientific production, control

## 1. Introdução

A administração é necessária para as organizações, envolvendo funções de planejar, organizar, liderar e controlar. Para entender o significado dado pelos pesquisadores ao controle da produção científica, explorou-se o tema na UFSM.

A universidade é uma instituição cujas origens remontam à Idade Média. Foi o entrelaçamento das condições sociais e culturais da Idade Média que propiciaram o surgimento das universidades, atendendo aos interesses da Igreja e do Estado. No Brasil, ela foi mais orientada para a profissionalização e pouco para a produção.

<sup>1</sup> Mestre em Administração / Gabinete de Projetos - GRAIC/ CXSH/UFSM.

<sup>2</sup> Orientador / Prof. Colaborador do Dep. de Administração/ UFSM

<sup>3</sup> Mestre em Administração / Profa. do Departamento de Administração/ UFSM.

<sup>4</sup> Acadêmica do Curso de Administração/UFSM.

Por sua relevância social, a universidade precisa ser produtiva. Tanto em ensino, como produtora de conhecimento, para ser respeitada como organização indispensável para o desenvolvimento. Para isso, ela precisa ser administrada eficazmente, então se salienta o papel do controle no processo administrativo.

Verificou-se, portanto, ser oportuno o estudo do tema controle e seu significado, e os resultados poderão servir para orientar o esforço gerencial e aperfeiçoamento das estruturas. 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?*

O presente estudo teve como objetivo geral, identificar o significado do controle da produção científica na UFSM, atribuído pelos seus pesquisadores.

Em relação aos objetivos específicos podemos citar:

- \* 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.

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. A UFSM desempenha compromissos extremamente relevantes, ao buscar a melhoria das condições de vida da população, através da realização de suas funções de ensino, pesquisa e extensão.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 A universidade e sua especificidade organizacional

Através de seu caráter acadêmico, as universidades desempenham o papel de alavancadoras do desenvolvimento, promovendo a produção e disseminação do conhecimento e assumindo um papel crítico na sociedade.

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.

Existem estudos sobre o funcionamento das universidades que exploram esta característica de especificidade. Hardy e Fachin (1996) buscaram os fundamentos sobre **estrutura burocrática, colegialidade, modelo político e anarquia organizada**, para entender a estrutura organizacional, que serão discutidos a seguir.

Os autores buscam 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, outras como supervisão direta, centralização e regras detalhadas não estão presentes.

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.

Analisando a estrutura burocrática, Merton destaca que o termo "burocracia" tornou-se sinônimo de instituições pesadas e lentas, pois 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).

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 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.

Em termos de estrutura burocrática, os autores Hardy e Fachin acreditam que para manter a integração administrativa das subunidades, a universidade precisa 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).

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.

Um estudo enfatizando a especificidade organizacional da universidade foi realizado por J. Victor Baldrige, em 1971. Schuch, analisando Baldrige, destaca:

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 de-

cisões possam ser tomadas por consenso é 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, a busca pelo poder gera conflito, que é inerente nas organizações. Então, o modelo político de tomada de decisão fornece um delineamento que, segundo Hardy e Fachin (1996 p.28), "ênfatiza o dissenso, o conflito e a negociação entre grupos de interesse".

Pode-se afirmar que a autoridade e poder nas universidades são diluídas 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 porque as decisões são muito importantes para serem tomadas casualmente.

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.

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 pois são profissionais altamente qualificados. Então, a

abordagem tradicional de organização de forma piramidal, na qual as decisões estratégicas são tomadas a nível superior e depois são traduzidas para orientações no nível intermediário e a nível operacional, não funcionam para as universidades.

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, através dos colegiados departamentais, comissões de ensino, pesquisa e extensão de cada centro que definem as políticas de cada centro, 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 cria pressões e inúmeras formas de poder que atuam sobre a tomada de decisão.

As decisões não são impostas, e sim são 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 que ser feito, como tem que ser feito e quando tem que ser feito. Tais questões suscitam reflexões quanto ao planejamento autoritário do sistema de trabalho.

Num sistema autoritário de planejamento, o controle é a supremacia, porque

tudo o que acontece precisa estar dentro de regras. Então, as atividades precisam estar 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. (...) 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. 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 a partir da produção científica. A produção científica é realizada pelos pesquisadores, que pedem autonomia; o controle encerra o ciclo, medindo resultados, monitorando a atividade acadêmica, apontando caminhos e garantindo a necessária autonomia para os pesquisadores.

### 2.1.1 Produção científica como geradora de conhecimento

Em nossa sociedade, a geração do conhecimento é feita principalmente através das universidades, que é o ambiente propício para o desenvolvimento da investigação científica. Portanto, a geração e produção do conhecimento é considerado elemento es-

sencial para o desenvolvimento autônomo de um povo.

Com base nos ensinamentos de Witter, produção científica é

... 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; ... (1996, p. 08)

A informação é a principal alavanca que as organizações baseadas no conhecimento precisam para desenvolver o seu trabalho. Assim, torna-se importante enfatizar que a informação e o conhecimento, são os diferenciais da sociedade e 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)

Nessa perspectiva, a investigação ocupa um papel de destaque nos objetivos universitários, pois a própria Constituição Nacional, em seu Art. 207, exige a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

No Brasil, assim como no mundo, é nas universidades que ficam os principais focos de desenvolvimento de pesquisa, e as universidades públicas brasileiras continu-

am sendo os pólos de alavancagem do progresso científico. Ribeiro destaca:

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)

Esta posição de busca permanente de conhecimento e integração, coloca a UFSM em consonância com os anseios da comunidade.

## 2.2 A Universidade Federal de Santa Maria

### 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 estas existiam apenas em capitais. Tinha por objetivo interiorizar o ensino superior no Brasil, promovendo o desenvolvimento regional e representava o desejo regional em ter uma instituição para "desencadear o progresso, desvendando novos horizontes". (Rocha Filho, 1993 p. 33).

Para obter a integração regional, a UFSM propunha-se ao desenvolvimento de três funções: ensino, pesquisa e extensão e a UFSM é considerada a principal universidade do interior do estado, tendo 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)

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.

### 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), 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 o papel da informação.

Informações claras e precisas são fundamentais para a concepção de um sistema de informações, e na UFSM, 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.

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-reitorias e as comissões de cada centro, que definem os programas de extensão e as linhas de pesquisas, sendo que o presidente de cada comissão, faz parte de grupos de decisão traçando estratégias de pesquisa e extensão.

A indissociabilidade do ensino, da pesquisa e da extensão deve promover o desenvolvimento da educação de maneira articulada, e as informações devem ser disponibilizadas a todos os segmentos da universidade, ou seja, alunos, professores e funcionários. É característica dos gabinetes de projetos o apoio e repasse dessas infor-

mações sobre pesquisa e extensão para toda a instituição, e 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, "pelo incentivo, apoio técnico-administrativo, registro e também pelo acompanhamento de projetos relacionados às atividades de ensino, pesquisa e de extensão".

### 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. (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 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.

Cabe ressaltar que as funções de ensino, pesquisa e extensão são indissociáveis. É então imprescindível que se considere a produção científica como item de controle que contribui 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 importante nas universidades, pois serve para dimensionar tudo o que é produzido em termos de conhecimento e também serve como instrumento avaliativo da produção, mostrando seu desempenho.

O controle da produção científica serve, tanto para gerar conhecimento sobre seus próprios resultados, 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.

### 2.3 O processo administrativo

O desenvolvimento de teorias sobre administração foi lento até o século XIX. Com a revolução industrial, uma nova concepção de trabalho mudou a estrutura social e econômica, provocando grandes mudanças na ordem vigente.

Com o reconhecimento das relações entre a organização e o ambiente, passaram a realizar-se pesquisas para identificar esta interação. É a abordagem contingencial, que reconhece a influência do ambiente na organização e condiciona diferenças estruturais e práticas gerenciais, sendo fundamental para a competição das organizações onde as transformações produzem impactos na gestão.

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.

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 também medidas qualitativas, que procuram demonstrar as satisfações e insatisfações a respeito do produto ou serviço. Ao medir o desempenho, é necessário saber que algumas atividades são difíceis de quantificar, por isso é importante possuir alguns indicadores qualitativos.

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 sempre para que as ações que precisam ser corrigidas, possam ser redimensionadas. O controle é necessário para monitorar o progresso, corrigindo erros que estejam ocorrendo nos planos.

Entre as áreas que precisam de controle em uma organização, o controle das informações tem crescido de importância, 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, as informações adquirem especial importância, pois a gera-

ção do conhecimento depende da existência de informações úteis.

### 2.3.1 O papel da informação

As exigências por informações são cada vez mais crescentes para atingir o objetivo final das organizações. A informação é 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.

A produção da informação constitui processo complexo que necessita de infraestrutura adequada e recursos, como pessoal especializado para desenvolver e operar o subsistema de informação, equipamentos, instalações, materiais. É importante que se faça um planejamento da informação e uma avaliação adequada dos requisitos de recursos e investimentos para produzi-los.

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.

## 3 METODOLOGIA

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".

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, um entendimento integrado e completo do processo. Portanto, no aprofun-

damento das questões que interessam na investigação, devem ser consideradas todas as manifestações referentes ao assunto emitidas pela 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.

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 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.

Com o objetivo de melhor controle do processo de coleta de dados, foi utilizada na identificação dos depoimentos códigos representados por E 1, E 2, E 3 ... E 22, correspondendo E 1, à entrevista de número 1 e assim sucessivamente.

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

## 4 RESULTADOS

A partir das entrevistas, considerando as categorias de análise anotadas como orientação para a busca de informações, são apresentados os resultados.

#### 4.1 Caracterização introdutória

As entrevistas iniciaram com uma abordagem introdutória ao assunto. De forma genérica, foi perguntado como o pesquisador procedia a respeito dos registros dos projetos.

Para os pesquisadores da UFSM, os projetos desenvolvidos são registrados para dar legitimidade ao trabalho, sendo importante para a instituição e também importante para o pesquisador. Na E 11 nota-se este cuidado com o registro:

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.

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 a 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 indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, 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.

#### 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 "não existe caráter autoritário, porque eu acho que autonomia é o pesquisador poder viabilizar a pesquisa". Mais adiante é reconhecido 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".

Assim, de acordo com as entrevistas, 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 do sistema ser considerado burocrata e formalista.

#### 4.3 Caráter manipulativo

Quanto ao caráter manipulativo, nota-se na maioria das entrevistas 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.

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. 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 a maioria das entrevistas realizadas, a manipulação existe somente no sentido de disputar recursos entre os centros e entre os departamentos e para disputar prestígio acadêmico. 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.

#### 4.4 Caráter burocrático

O caráter burocrático do controle da produção científica percebe-se em todas as entrevistas, quando evidencia-se 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 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. (...) É um controle meramente numérico e burocrático e infelizmente acho que nos é imposto pelo MEC. A universidade cumpre ordens superiores e não faz uma avaliação do mérito.

Para os entrevistados, o controle existente é burocrático e interessa para que a instituição possa fazer os relatórios. É reconhecido que a universidade precisa dos dados sobre a produção. Mas em todas as entrevistas nota-se de que precisaria haver um equilíbrio entre quantidade e qualidade.

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, por isso, segundo a E 13, o que afasta o pesquisador do registro 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. (...). Preenchendo uma vez, e fazendo isso de uma forma informatizada, ele alavanca todo o processo, então eu acho que seria mais eficiente.

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. 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, feedback. (...) As comissões são muito pequenas e muito ocupadas para fazer este tipo de coisa.

Nota-se uma inconformidade existente entre os entrevistados a respeito do caráter burocrático. Existe uma crítica geral em que é preciso simplificar o sistema, pois a

duplicidade da informação, os inúmeros formulários, a rotina burocrática para o registro da produção institucional, faz com que os pesquisadores da UFSM critiquem o sistema existente por sentirem-se impotentes e "amarrados" ao utilizar.

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 desestimulante, pois poderia estar manualizado, mas está disperso em inúmeras resoluções. É burocracia, mas, além de tudo é uma péssima burocracia, pois nem sequer está manualizado. É uma legislação toda solta, frouxa. Evidencia-se o 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.

#### 4.5 Significado do controle

Fica claro que o controle da produção científica é fundamental para a UFSM. Se todos se empenharem em desenvolver o trabalho, o ganho não será apenas pessoal, mas institucional. O meio científico cresce também. Na E 8 nota-se que a idéia é de que "com estes registros feitos no GAP, nós podemos fazer uma interação com outros departamentos, ou seja, a produção toda do centro está registrada (...). Isso ajuda a interagir, ajuda a nos organizarmos melhor, e saber o que está sendo pesquisado".

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 ela 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.

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 nisso que eu acredito e é isso que eu sinto na instituição.

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

#### 4.6 Interação com o sistema

O sistema de registro da produção institucional existente na UFSM, é considerado como 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.

Através das entrevistas, nota-se a preocupação com o sistema de controle da produção científica, considerando que é um controle quantitativo, mas pelo menos, possui-se o conhecimento numérico da produção. Na E 22 evidencia-se que:

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.

#### 4.7 Fechamento e sugestões

É opinião entre todos os entrevistados que deveria se feito um sistema único e interligado e eletrônico, onde as informações abastecessem um banco de dados:

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. (E 18)

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 pensar na qualidade do trabalho, pois:

o que existe hoje é um controle necessário, importante pois a universidade precisa conhecer o que está sendo produzido. (...). Mas eu penso que não é só isso. O controle teria que ir além do simples lançamento quantitativo e deveria ter um gerenciamento da qualidade do que é produzido. (...). A universidade deveria se preocupar também com o significado social de sua produção.

Nos relatos apresentados, pode-se ressaltar que existe um consenso 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 e que a instituição tivesse um controle qualitativo da produção.

Os depoimentos 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.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As transformações que estão acontecendo nas organizações neste final de sécu-

lo, levam a rever conceitos estabelecidos e buscar novas formas de gestão. A questão gerencial na universidade passa obrigatoriamente pela função de controle.

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.

Os pesquisadores 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 e gostariam de receber um feedback sobre a relevância 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 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 reorganizado e existe uma série de procedimentos, todo um fluxo, um sistema de informações e de informatização que precisam ser revistos.

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

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.

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 um 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.

## 6 Referências Bibliográficas

- CAMPOS, Edmundo. (Org.). *Sociologia da burocracia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- DEMO, Pedro. *Pesquisa e construção de conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1996.
- DUARTE, Arédio Teixeira. *Universidade e sociedade: superando o descompasso*. Goiânia: UFG, 1990.
- GOMES, Josir Simeone, SALAS, Joan M. Amat. *Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

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.

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.

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).

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. *UFSM em números* : 2000. Santa Maria, 2000.

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

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

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