



***NEW PUBLIC MANAGEMENT, MANAGERIALISMO E ENSINO SUPERIOR: UMA
ANÁLISE DAS TRANSFORMAÇÕES NA UDESC***

por

Dalva Magro

Tese de Doutoramento em Ciências Empresariais

Orientada por

Manuel António Fernandes da Graça

2011

*Dedico esta tese
aos meus pais, Irineu e Dulce,
e ao meu filho Luciano.*

NOTA BIBLIOGRÁFICA DO CANDIDATO

Dalva Magro, de nacionalidade brasileira, trabalha como servidora pública da Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC desde 1994, onde já ocupou os cargos de Assessora de Gabinete, Secretária de Planejamento e Diretora Administrativa do Centro de Ensino à Distância. Atualmente desenvolve funções junto da Pró-Reitoria de Pesquisa como Coordenadora do Setor de Projetos e Parcerias.

Possui graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Santa Catarina (2001) e mestrado em Administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina (2005). Trabalha como docente na Sociedade Educacional de Santa Catarina UNICA/Sociesc, onde ministra as disciplinas de Macroeconomia e Introdução à Economia.

Tem experiência na área de Economia e Administração, com ênfase em Organizações Públicas, atuando principalmente nos seguintes temas: planejamento e administração pública.

AGRADECIMENTOS

Para concretizar este trabalho foram muitos os que contribuíram com incentivos e sugestões. Quero por isso deixar a todos meu reconhecimento e agradecimento. No entanto, é necessário que algumas pessoas sejam destacadas.

Gostaria de começar pelo meu orientador, o professor Manuel Graça, que, mesmo sem me conhecer pessoalmente, aceitou a tarefa de me transformar em uma investigadora. Para além disso, deixo o meu agradecimento ao Professor Mota de Castro pelo apoio e amizade em Portugal.

Agradeço a meu filho Luciano e à Aline pelo amor e pela capacidade de entenderem a importância deste título para mim. Aos meus familiares, pai Irineu e mãe Dulce, que nunca me deixaram desistir, à minha querida e amada irmã Dirlei e seu marido André pelas vezes que me acolheram em sua casa; ao meu irmão Dilson, sua esposa Geni e meus sobrinhos Gilson e Júlia pelos dias alegres que me proporcionaram durante esta jornada.

Aos colegas da UDESC agradeço as palavras de carinho e incentivo sempre que as lágrimas teimavam em escorrer dos meus olhos e em especial a Letícia e a Juliana pelas vezes que me ajudaram na revisão da tese. Agradeço também aos meus amigos portugueses, brasileiros e de outras nacionalidades que foram minha família durante o período em que estive no Porto: Catarina, Ana, Norton, Ângela, Osvaldo, Issam e ao Paulo César e família. Aos servidores da FEP agradeço o carinho com que me receberam na Faculdade, especialmente a Dona Fátima e a Susana. Ao Jean Sumaili e ao Diego Issicaba pelo suporte técnico e amizade.

Agradeço especialmente ao Mauro, que esteve ao meu lado durante todos os momentos desta jornada, apoiando, aconselhando e dando amor.

A todos os que de uma forma ou de outra participaram deste trabalho, seja dispendo de seu tempo para entrevistas, ou dando conselhos e opiniões, aqui fica o meu agradecimento sentido. Sem estas pessoas este trabalho de tese não seria o que é.

RESUMO

Nas últimas décadas, diferentes países, incluindo o Brasil, promoveram reformas com características similares na administração pública, baseadas na gestão privada. Estes esforços são conhecidos como New Public Management – NPM. No terreno, o NPM atua através de práticas administrativas que compreendem mecanismos de incentivos à competição, eficiência, transparência e orientação para resultados. Estas práticas são referenciadas na literatura como managerialismo. Estudos mostram que a produção de conhecimento científico e o trabalho acadêmico têm vindo a sofrer alterações como resultado destas práticas de gestão, produzindo efeitos que vão desde o aumento da competição até conflitos entre a quantidade e a qualidade de resultados. Tendo isso em consideração, o objetivo desta tese é compor um quadro das transformações decorrentes do NPM e compreender os impactos do managerialismo na produção de conhecimento científico no Brasil. A nível metodológico, a investigação se caracteriza como estudo de caso realizado na Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC. A escolha deste ambiente para o estudo de caso prende-se ao fato de a UDESC ter sido a primeira universidade brasileira a ter constituído e adotado a filosofia do NPM e as técnicas *managerialistas* na gestão universitária. A investigação permitiu perceber quais os mecanismos de mercado que estão a ser utilizados no sentido de melhorar os índices de produção de conhecimento científico. Um bom exemplo deste tipo de gestão é a avaliação dos programas de pós-graduação no Brasil. Essencialmente, por tratar-se de uma avaliação com base no desempenho quantitativo da produção académica, esta nova forma de avaliar, aliada às mudanças na gestão interna da UDESC, levanta a hipótese do surgimento e consolidação de um novo modelo de managerialismo, com base na desagregação e na competição, porém eliminando a componente do incentivo financeiro pessoal.

Palavras-chave: *New Public Management*, Managerialismo, Ensino Superior, Produção de conhecimento.

ABSTRACT

Over the last decades, different countries around the world, including Brazil, have promoted changes with similar characteristics in the public administration, based on private sector practices. These efforts are known as New Public Management – NPM. In fact, NPM consists of a set of result-oriented management procedures, such as incentive mechanisms, competition, efficiency, transparency. This set of procedures is known in the specialized literature as managerialism. Some studies show that the production of scientific knowledge and academic work has changed due to these management procedures, causing effects that range from an increase in competition to quantity and quality conflicts in the results achieved. Therefore, the main goal of this thesis is to identify the changes caused by the NPM and to understand the impact of managerialism on scientific knowledge production in Brazil. From a methodological perspective, this study was conducted using the case study method on the Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC. The choice of this environment to deal with the case study is based on the fact that the UDESC was the first Brazilian university to adopt the NPM philosophy and managerialism techniques in university management. This research makes it possible to understand which are the market mechanisms with direct influence on the improvement of knowledge production scientific indices. An excellent example of this type of management procedures is the evaluation system applied in PhD Programs in Brazil. Essentially, it is based on quantitative measures of academic knowledge production. This new evaluation mechanism led to internal changes in the management procedures at UDESC, thus making it possible to identify a hypothesis of the emergence and consolidation of a new managerialism model, based on desegregation and competition towards an increase in productivity. However, it disregards the component of personal financial incentives.

Keywords: New Public Management, Managerialism, Higher Education, , Knowledge Production.

SOMMAIRE

Durant les dernières décennies, plusieurs pays dont le Brésil ont mis en œuvre des réformes présentant des caractéristiques similaires basées sur une gestion privée dans l'administration publique. Ces efforts sont connus sous le nom de Nouveau Management Public – NMP. Sur le terrain, le NMP fonctionne grâce à des pratiques administratives qui comprennent des mécanismes visant à encourager la compétitivité, l'efficacité, la transparence et l'imputabilité des résultats. Ces pratiques sont citées dans la littérature comme managérialisme. Des études montrent que la production scientifique et le rendement académique ont changé à la suite de ces pratiques de gestion, produisant des effets allant de la concurrence accrue jusqu'à des conflits entre quantité et qualité des résultats. Conscient de cela, l'objectif de cette thèse est de faire le point sur les changements découlant du NMP et comprendre les impacts du managérialisme dans la production scientifique au Brésil. Cette recherche constitue une étude de cas réalisée à l'Université d'État de Santa Catarina – UDESC. Ce choix est motivé par le fait que l'UDESC a été la première université brésilienne à adopter la philosophie de NMP et les techniques de gestion liées au managérialisme dans la gestion universitaire. La recherche a permis de percevoir quels sont les mécanismes du marché qui sont en train d'être appliqués pour améliorer les indicateurs de productivité scientifique. Un bon exemple de ce genre de gestion est l'évaluation de programmes postuniversitaires au Brésil. Essentiellement, comme il s'agit d'une évaluation ayant comme base les performances quantitatives de la production académique, cette nouvelle forme d'évaluation alliée aux changements dans la gestion interne de l'UDESC conduit à l'hypothèse de émergence et de consolidation d'un nouveau modèle de managérialisme basé sur la désagrégation et la compétitivité mais sans la composante de gratification financière personnelle.

Mots-clés: Nouveau Management Public, Managérialisme, Enseignement Supérieur, Production Scientifique.

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| CAPÍTULO 1 | 1 |
| NATUREZA DA PESQUISA | 1 |
| 1.1 <i>Introdução.....</i> | <i>1</i> |
| 1.2 <i>Contextos do estudo.....</i> | <i>6</i> |
| 1.3 <i>Estrutura da tese.....</i> | <i>13</i> |
| CAPÍTULO 2 | 15 |
| ENQUADRAMENTO TEÓRICO | 15 |
| 2.1 <i>Universidades: Um tipo especial de organização</i> | <i>15</i> |
| 2.2 <i>A crescente relevância do mercado na criação do conhecimento.....</i> | <i>20</i> |
| 2.3 <i>New Public Management, Managerialismo e Ensino Superior.....</i> | <i>28</i> |
| 2.3.1 <i>Managerialismo: pressupostos e conceitos</i> | <i>32</i> |
| 2.3.2 <i>Transmutações nas universidades</i> | <i>36</i> |
| 2.4 <i>Estudos internacionais sobre a influência do NPM nas universidades.....</i> | <i>42</i> |
| Capítulo 3..... | 47 |
| Conceptual framework e opções metodológicas | 47 |
| 3.1 <i>New Public Management, Managerialismo e as implicações para a pesquisa....</i> | <i>47</i> |
| 3.2 <i>Opções metodológicas</i> | <i>51</i> |
| 3.2.1 <i>Paradigma de análise</i> | <i>52</i> |
| 3.2.2 <i>Tipologia da Pesquisa</i> | <i>53</i> |
| 3.3 <i>Obtenção dos dados.....</i> | <i>56</i> |
| 3.3.1 <i>Dados Primários.....</i> | <i>56</i> |
| 3.3.2 <i>Dados Secundários.....</i> | <i>59</i> |
| 3.3.3 <i>Interpretação e análise dos dados.....</i> | <i>60</i> |
| 3.4 <i>Reflexão pessoal sobre a pesquisa.....</i> | <i>62</i> |
| 3.5 <i>Submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa</i> | <i>64</i> |
| Capítulo 4..... | 67 |
| UDESC: uma universidade em transformação..... | 67 |
| 4.1 <i>Os primeiros anos da Universidade</i> | <i>67</i> |
| 4.2 <i>Consolidação da autonomia (1990-2003)</i> | <i>68</i> |
| 4.3 <i>Expansão vertical (2004 - 2010)</i> | <i>79</i> |
| 4.4 <i>Considerações finais.....</i> | <i>85</i> |

| | |
|---|------------|
| Capítulo 5 | 91 |
| Mudanças ocorridas na investigação | 91 |
| 5.1 <i>Percepção docente das mudanças ocorridas na investigação</i> | 91 |
| 5.2 <i>Como os pesquisadores estão a ser afetados pelo managerialismo</i> | 96 |
| 5.2.1 A forma como o sistema de avaliações atua | 105 |
| 5.2.2 Produção quantitativa..... | 106 |
| 5.2.3 Aumento da carga de trabalho..... | 111 |
| 5.2.4 Maior accountability | 114 |
| 5.2.5 Aumento da competição..... | 116 |
| 5.3 <i>Discussão dos resultados</i> | 121 |
| Capítulo 6 | 127 |
| Implicações para a produção de conhecimento | 127 |
| 6.1 <i>Burocratização da pesquisa</i> | 127 |
| 6.2 <i>Liberdade individual versus controlo institucional</i> | 131 |
| 6.3 <i>Mudança na relevância</i> | 134 |
| 6.4 <i>Conflitos entre qualidade e quantidade</i> | 139 |
| 6.5 <i>Considerações finais</i> | 148 |
| Capítulo 7 | 151 |
| Percepção docente do managerialismo na UDESC | 151 |
| 7.1 <i>Percepção do managerialismo pelos docentes</i> | 151 |
| 7.1.1 Profissionalização da gestão..... | 152 |
| 7.1.2 Medidas de desempenho | 156 |
| 7.1.3 Maior transparência..... | 158 |
| 7.1.4 Aumento de responsabilização..... | 161 |
| 7.1.5 Incentivos à competição | 164 |
| 7.1.6 Introdução de mecanismos de gestão privada | 167 |
| 7.1.7 Maior ênfase na qualidade dos serviços | 171 |
| 7.2 <i>Considerações finais</i> | 175 |
| Capítulo 8 | 179 |
| Conclusões | 179 |
| 8.1 <i>Sumário do estudo</i> | 179 |
| 8.2 <i>Contributos da pesquisa</i> | 185 |
| 8.3 <i>Limitações da pesquisa</i> | 196 |
| 8.4 <i>Sugestões para pesquisas posteriores</i> | 200 |
| Referências Bibliográficas | 203 |

| | |
|---|------------|
| Anexo I | 221 |
| Guião das Entrevistas com os Pesquisadores | 221 |
| Anexo II | 223 |
| Aprovação do Comitê de Ética | 223 |
| Anexo III | 227 |
| Entrevistas | 248 |

ÍNDICE DE QUADROS

- Quadro 1.1 – Mapa de Santa Catarina com a localização dos *campi* da UDESC
- Quadro 2.1 – Comparação entre administração tradicional e *managerialista*
- Quadro 3.1 - Quadro de entrevistas
- Quadro 3.2 - Características individuais dos entrevistados
- Quadro 4.1 - Evolução da capacitação docente
- Quadro 4.2 - Gráfico das Resoluções do CONSUNI produzidas no período 1990-2010
- Quadro 5.1 - Comparativo entre as áreas
- Quadro 5.2 - Critérios para atribuição de notas
- Quadro 5.3 – Desdobramento dos critérios para atribuição de conceitos relativos à Proposta do programa.
- Quadro 5.4 - Desdobramento dos critérios para atribuição de conceitos relativos ao Corpo Docente, Discente, Produção Intelectual e Inserção Social.
- Quadro 5.5 - Desdobramentos dos critérios de avaliação
- Quadro 5.6 - Pontuação atribuída aos artigos científicos
- Quadro 5.7 - Pontuação atribuída aos livros e capítulos de livro
- Quadro 5.8 – Comparativo entre as áreas
- Quadro 6.1 - Comparativo entre as áreas
- Quadro 7.1 - Percepção do profissionalismo na gestão
- Quadro 7.2 - Percepção do aumento das cobranças por medidas de desempenho
- Quadro 7.3 - Percepção da melhoria na transparência
- Quadro 7.4 - Percepção do aumento na responsabilização
- Quadro 7.5 - Percepção do aumento da competição
- Quadro 7.6 - Percepção da introdução de mecanismos de gestão privada
- Quadro 7.7 - Percepção do aumento da ênfase na qualidade dos serviços

PRINCIPAIS ABREVIATURAS UTILIZADAS

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal de Nível Superior

CCT - Centro de Ciências Tecnológicas

CEART - Centro de Artes

CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

CBPF – Centro Brasileiro de Pesquisas Físicas

CFE – Conselho Federal de Educação

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

ESAG - Centros de Ciência da Administração

ENADE – Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes

FAED - Centro de Ciências da Educação

FESC – Fundação de Ensino de Santa Catarina

FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos

FIOCRUZ – Fundação Osvaldo Cruz

IES – Instituição de Ensino Superior

LRF - Lei de Responsabilidade Fiscal

MEC – Ministério da Educação

NPM - *New Public Management*

PQPAP - Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública

SIGEOF - Sistema de Gerenciamento Orçamentário e Financeiro

SNPG – Sistema Nacional de Pós-Graduação

UDESC – Universidade do Estado de Santa Catarina

CAPÍTULO 1

NATUREZA DA PESQUISA

1.1 INTRODUÇÃO

Observando a literatura com o intuito de descrever e entender o ensino superior brasileiro, percebe-se que este possui aspectos específicos de outros órgãos que compõem o Estado, tais como a saúde e a justiça, por exemplo, onde todos são constituídos por uma instituição pública e uma profissão forte. Tendo isto em consideração, existem dois meios possíveis de estudar este setor: o estudo da universidade e o estudo dos acadêmicos.

A maioria das publicações evidencia como os sistemas de ensino superior trabalham e são transformados, enfatizando a relação Estado-Universidade e analisando as principais políticas que visam transformar o sistema. A outra vertente de estudo menos estudada centra-se no modo como as políticas do Estado para o ensino superior afetam a profissão acadêmica.

Estudos sobre o *New Public Management* (NPM) têm demonstrado que, nas últimas décadas, esta filosofia de administração pública tem sido largamente utilizada nas reformas do Estado e registado um significativo impacto na profissão docente e na produção de conhecimento científico.

O NPM defende que o setor público deve ser administrado sob os preceitos da administração privada, devendo os impactos das políticas governamentais demonstrar, além de eficiência, maior eficácia. Os resultados devem ser medidos por meio de índices de desempenho de forma a criar situações de competitividade, fazendo com que haja disputa, o que leva à melhoria da eficiência produtiva.

Nesse cenário, a profissão de docente ganha real destaque, não só por se tratar de uma profissão intimamente ligada aos governos, mas também porque os governos têm visto

as universidades como um *loco* que produz a inovação desejada para o desenvolvimento, fazendo com que o papel docente ganhe novos contornos e responsabilidades. As pesquisas passam a ter um papel importante nas políticas nacionais e as universidades a ocupar um lugar de destaque.

Nas últimas décadas, estudos relacionados com o NPM têm demonstrado as mudanças que vêm ocorrendo na gestão das universidades e os efeitos destas transformações no trabalho acadêmico. Os estudos de Musselin (2007), em especial, relatam que muitos dos problemas da transformação da profissão dos acadêmicos estão vinculados à massificação do ensino superior, ao aumento da diversificação e especialização do trabalho acadêmico e novas formas de controle. No entanto, na análise conjunta das políticas governamentais e a gestão das universidades, o imperativo das avaliações torna-se bastante perceptíveis e as mudanças decorrentes deste podem ser bem mais profundas.

Sendo assim, nesta tese será privilegiado o estudo dos impactos do NPM na comunidade acadêmica e na produção de conhecimento científico no Brasil, uma vez que no contexto de uma economia de mercado as universidades brasileiras e seus acadêmicos estão também a ser afetados por esta filosofia de gestão, que teve início em meados da década de 1990 quando da Reforma Administrativa do Estado.

Para entender as mudanças que vêm ocorrendo nas últimas décadas nas universidades brasileiras, é necessário entender as tendências mundiais e as pressões sofridas pelas administrações públicas para a obtenção de maior eficiência, eficácia, qualidade e para tentar eliminar a corrupção, ou seja, as práticas administrativas do NPM conjugadas com as práticas *managerialistas*.

Em termos gerais, nesta tese o managerialismo refere-se a um modelo que foi conceituado por Lima (1998:73) como sendo:

[...] suportado por políticas públicas de inspiração neoconservadora e neoliberal que anunciam e concretizam cortes nas despesas públicas com educação, assim apostando no aumento da *qualidade* através de *ganhos de eficiência interna* e do crescimento da *produtividade* das instituições, o modelo institucional gerencialista emerge vigorosamente, entre discursos políticos, atos legislativos, medidas aparentes avulsas de

administração, ganhando adeptos entre setores conservadores e tecnocráticos, dentro e fora das universidades.

No setor público brasileiro, este cenário inicia-se formalmente em 1995 quando da segunda Reforma Administrativa do Estado que tinha como objetivo principal, segundo as palavras de seu idealizador, “*tornar o aparelho do Estado mais eficiente, mais capaz de prestar ou financiar serviços sociais, culturais e científicos, com baixo custo e boa qualidade*” (Bresser-Pereira 2010).

Juntamente com o NPM, nas democracias ocidentais e na América Latina em particular, houve uma busca pelo fortalecimento da “função avaliação” na gestão governamental, o que levou a uma grande mudança especialmente nas universidades brasileiras.

A partir do final da década de 1990, num esforço para aumentar a inserção internacional das Pós-Graduações brasileiras, a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, agência responsável pela avaliação das pós-graduações no Brasil optou por mudar substancialmente a forma de avaliação que até então vinha adotando. De facto, a CAPES deixou de avaliar os “cursos” e passou a avaliar os “programas” de pós-graduação.

A avaliação que até então era feita por conceitos alfabéticos passa a computar, além da qualidade do corpo docente, o desempenho do corpo discente, a produção intelectual (nacional e internacional) e a inserção do programa ao nível internacional. No entanto, o maior impacto registou-se na sequência dos desdobramentos da avaliação que também aprecia a distribuição das publicações entre os docentes do programa, forçando-o a ser coeso e produtivo, podendo a sua classificação ser rebaixada ou até o curso ser descredenciado, caso não se atinja o grau de satisfação desejado.

Toda esta transformação na forma de avaliar os cursos de pós-graduação tem acarretado mudanças substanciais na criação de conhecimento científico no Brasil, no quotidiano dos docentes e na gestão dos cursos de pós-graduação. A avaliação da CAPES tem-se mostrado bastante rigorosa como demonstram os resultados do triénio 2007-2009, o que é demonstrado pelo facto de dos 2.718 programas avaliados 19% terem melhorado a sua nota, enquanto 71% mantiveram e 10% diminuíram. Mesmo assim, de acordo com a CAPES, o Brasil subiu posições no *ranking* mundial da produção científica.

Embora os resultados apresentados demonstrem o rigor do sistema de avaliação, existem estudos que questionam os métodos e a forma como o sistema atua, alegando que por conta dos métodos excessivamente quantitativos a qualidade pode estar sendo posta em causa, uma vez que os pesquisadores precisam de manter/aumentar as suas publicações anuais de forma a manter/aumentar a classificação do programa.

O cenário evidenciado sobre o assunto da tese tem o propósito de compreender os impactos na percepção dos pesquisadores ligados aos programas de pós-graduação, bem como a influência do modelo de gestão na produção do conhecimento científico.

Conhecedores dessas evidências, a questão a responder pela tese será:

COMO ESTÃO OS PESQUISADORES BRASILEIROS A SER AFETADOS PELO MODO DE GESTÃO VIGENTE E QUAIS AS IMPLICAÇÕES DESTE NA PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO CIENTÍFICO?

A partir da questão norteadora da pesquisa, o objetivo proposto pelo estudo é compor um quadro das transformações decorrentes do NPM e compreender os impactos do managerialismo na produção de conhecimento científico através do estudo das práticas organizacionais da Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC e da percepção dos pesquisadores ligados aos cursos de pós-graduação que possuem - maior e menor – relação com o mercado.

Especificamente, objetiva-se:

- Pesquisar o contexto de inserção do NPM e do managerialismo no universo da produção de conhecimento científico no Brasil e os fatores que o influenciaram;
- Analisar a evolução da gestão da Universidade com base na filosofia do NPM e no managerialismo;
- Verificar as mudanças na produção do conhecimento científico na percepção dos pesquisadores que atuam nos cursos *stricto sensu* da UDESC;
- Descrever os mecanismos que influenciaram as mudanças na produção do conhecimento científico, a partir do NPM;

- Compor o quadro sobre a percepção dos pesquisadores da UDESC em relação ao managerialismo existente na gestão da Universidade.

O estudo dos impactos do NPM na produção de conhecimento científico numa universidade brasileira se justifica pelas mudanças que vêm sendo relatadas a respeito desta filosofia no trabalho docente e na identidade das universidades em outras partes do mundo, e pelo fato de o Brasil, na década de 1990, ter efetuado uma reforma administrativa nos moldes desta filosofia.

Outra justificação para elaboração desta tese diz respeito também às características das mudanças nas avaliações dos Programas de Pós-Graduação, que passaram a intervir no cotidiano dos docentes, sugerindo a possibilidade de mudanças na identidade e no trabalho docente. Com relação aos assuntos aqui elencados, a literatura ainda é incipiente no Brasil. Observou-se que os estudos da maioria dos autores têm privilegiado os impactos quantitativos, não sendo ainda significativos estudos qualitativos relatando como as mudanças nas avaliações têm impacto na rotina dos docentes e dos pesquisadores.

Estudar este assunto, especificamente na Universidade do Estado de Santa Catarina, pode ajudar a entender como a filosofia do NPM se foi consolidando no meio acadêmico uma vez que a UDESC foi a primeira universidade brasileira a aliar-se ao governo federal nas reformas de gestão em 1995, quando recebeu aporte de recursos oriundos da Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP, órgão do Ministério da Ciência e Tecnologia, para executar um projeto de reformulação da gestão nos moldes das propostas federais.

O projeto de modernização dos métodos de gestão da UDESC compreendia i) a implantação da Metodologia da Gestão pela Qualidade; ii) o Desenvolvimento de um Sistema de Informação Integrado; iii) a Capacitação de Recursos Humanos; iv) Infraestrutura Laboratorial; e v) a Atualização do Acervo Bibliográfico (UDESC 1995).

Aliado a estas evidências, ainda existe o fato de a pesquisadora desta tese ter exercido durante os últimos quinze anos funções na área administrativa da Universidade, o que

Ihe confere conhecimento privilegiado dos acontecimentos deste período, além de acesso aos dados necessários para a análise.

A pesquisa da tese terá uma abordagem qualitativa, através de estudo de caso da UDESC uma vez que esta foi, como já referido anteriormente, a primeira Universidade do Brasil a aderir ao programa de modernização da gestão incentivado pelo Governo Federal. Do ponto de vista metodológico, trata-se de um estudo de caso em profundidade através da realização de entrevistas a docentes pesquisadores ligados a cursos de pós-graduação de áreas próximas e afastadas do mercado.

1.2 CONTEXTOS DO ESTUDO

Como já mencionado, a filosofia do NPM tem vindo a tornar-se dominante na execução dos ajustes estruturais dos governos e está a ser implementada por meio de técnicas de gestão advindas da iniciativa privada, designadas pelos teóricos de managerialismo.

Esta nova forma de administrar causou mudanças profundas na forma de gestão pública e, conseqüentemente, nas universidades públicas, enfatizando uma ruptura com os modelos anteriores nos modos de governação do sistema e das instituições (Reed 2002). Como consequência, isto tornou evidente a redução da gestão acadêmica a questões de eficiência (Santiago, Magalhães & Carvalho 2005), buscada por meio de sistemas intrincados de avaliações que congregam métodos finalísticos e institucionais (Cunha 2003) impostos pelo Estado Avaliador (Afonso 2000) no sentido de melhorar a qualidade e a inserção internacional da pesquisa e da pós-graduação brasileiras.

O Estado vem adotando um estilo mais competitivo, passando a admitir a lógica de mercado em um modelo de gestão no qual prevalece a ênfase em resultados ou produtos voltados para os interesses da sociedade. A avaliação dos programas de pós-graduação torna-se, assim, um pré-requisito para a introdução dos mecanismos de controlo e responsabilização desejados pelo Estado, uma vez que, sem objetivos claros definidos *a priori*, torna-se impossível criar indicadores e medir o desempenho dos sistemas.

Por força do managerialismo e das pressões das avaliações, as Instituições de Ensino Superior - IES passam a ter como objetivo a pesquisa aplicada - ou pesquisa

empreendedora -, cujos resultados são transferíveis para o mercado económico, proporcionando assim retornos financeiros. A esta realidade aplica-se também a adaptação dos currículos por forma a tornar o capital humano mais rapidamente adaptável e mobilizável no mercado de trabalho (Minguili, Chaves & Foresti 2008), e o ajustamento dos currículos à forma mínima requerida pelo Ministério da Educação, como forma de economia financeira.

Corroborando a ascensão do managerialismo na produção do conhecimento científico, temos a tese dos novos modos de produção de conhecimento (Gibbons *et al* 1994). Com base nestes novos modos, a geração do conhecimento estaria alicerçada nos conceitos de produção, no contexto da aplicação, transdisciplinaridade e controlo de qualidade. O financiamento das investigações dependeria mais da iniciativa privada do que do governo e das agências de fomento.

No entanto, esta mudança na forma de produzir conhecimento opõe-se ao paradigma Mertoniano, ainda vigente, que defende a noção de autonomia e de neutralidade da ciência, além da ideia de que o pesquisador que busca outros objetivos (por exemplo, contribuir para a resolução de problemas práticos) não faz propriamente ciência. Este entendimento nos leva a crer em um conflito filosófico entre os que defendem o NPM e o managerialismo - mais voltado para o mercado com medidas de desempenho alicerçadas na efetividade -, e os mais tradicionais que defendem a neutralidade da ciência descolada dos imperativos económicos de mercado.

A inter-relação do NPM e managerialismo com os novos modos de produção de conhecimento (Gibbons *et al* 2005), aliados ao novo sistema de avaliação da CAPES, irão formar a base dos conceitos que serão desenvolvidos nesta tese uma vez que, nas últimas décadas, estes se entrelaçaram continuamente em um contexto comum de análise, que é a produção de conhecimento científico nas universidades brasileiras.

A importância da CAPES no processo de produção de conhecimento científico no Brasil se dá pelo facto de a estruturação do sistema de criação estar alicerçada nas universidades públicas e nos cursos de pós-graduação (mestrados e doutorados), que atualmente se encontram bem estruturados e têm capacidade para competir internacionalmente. De acordo com Schwartzman (2008), das 20 entidades brasileiras

com maior número de artigos indexados , somente três não são instituições de ensino superior: a FIOCRUZ – Fundação Osvaldo Cruz, a EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária e o CBPF – Centro Brasileiro de Pesquisas Físicas.

O sistema de avaliações, além de primar pela qualidade e adequação dos programas de pós-graduação no Brasil, é utilizado como um mecanismo que estabelece o desenvolvimento das instituições, viabilizando a implementação de políticas de distribuição de recursos (Macari *et al* 2008). Com base nisto, o sistema ajuda na promoção de mudanças, não só nos programas de pós-graduação, mas também na forma de gestão das universidades e nas relações interinstitucionais e interpessoais, ou seja, em todo o sistema que compõe a produção de conhecimento científico.

Para reforçar a introdução da filosofia do NPM, no ano 2000 foi promulgada a Lei Complementar n.º 101, intitulada Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, mediante ações em que se previnam riscos e corrijam desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas, destacando-se como premissas básicas o planejamento, o controle, a transparência e a responsabilização.

A LRF cria condições para a implementação de uma nova cultura gerencial na gestão dos recursos públicos e incentiva o exercício pleno da cidadania, especialmente no que se refere à participação do contribuinte no processo de acompanhamento da aplicação dos recursos públicos e de avaliação dos seus resultados, concedendo ainda a obrigação de reivindicação de prestação de contas por parte dos gestores públicos. Assim, a LRF propõe, de fato, a *accountability*.

Com o programa de qualidade e a Lei de Responsabilidade Fiscal, o managerialismo funda suas raízes na administração pública brasileira, sendo adotado por vários governos estaduais e municipais (Sano & Abrucio 2008). Atualmente, ele pode ser percebido em todos os órgãos do governo, desde a administração direta até as autarquias, fundações e empresas do governo.

De uma forma sintética, no contexto do estudo está um Estado que tem adotado um estilo mais competitivo, em que se usa a lógica de mercado, e onde é adotada, por meio

da CAPES, a gestão por resultados, gerida a partir das práticas da avaliação. No campo da ciência, ligadas ao modo de gestão estão as novas formas de criação de conhecimento (Gibbons *et al* 2005) que primam por uma ciência mais aplicada com resultados práticos, que estimulam parcerias entre iniciativa privada, governos e pesquisadores, e por fim, a LRF, que impõe de fato a *accountability*, fazendo com que gestores de instituições adotem a transparência e a prestação de contas à sociedade.

Terminada a exposição do contexto do estudo, apresentamos a seguir, em maiores detalhes, a CAPES, órgão governamental responsável pelo desenvolvimento das políticas de pós-graduação no Brasil, e a UDESC, Universidade objeto de estudo desta tese.

1.2.1 CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

No início da década de 1950, com o objetivo de suprir a carência de pessoal especializado que estava a ser demandado pelas universidades e pelo mercado, foi criada a CAPES, com o fim específico de trabalhar em prol da qualidade dos cursos de pós-graduação *stricto sensu*. No ano de 1992, esta se transformou em fundação e passou a ser a principal subsidiária do Ministério da Educação – MEC no que concerne à formulação de políticas na área de pós-graduação. À CAPES compete desenvolver, avaliar e observar os padrões de qualidade dos programas de pós-graduação no país (CAPES 2002).

Dentre as atribuições da CAPES, o Sistema de Avaliação da Pós-Graduação é uma das premissas de maior importância. Foi criado em 1976 com a finalidade de desenvolver a pós-graduação e a pesquisa científica e tecnológica no Brasil. Em meados da década de 1990, com o advento da informatização, os métodos de avaliação sofreram alterações, sendo dada especial ênfase aos métodos quantitativos, aliados a métodos qualitativos (também medidos por meio de índices quantitativos) (Macari *et al* 2008).

Segundo a CAPES, o sistema de avaliação procura: 1. Estabelecer o padrão de qualidade exigido nos cursos de mestrado e de doutorado; 2. Fundamentar os pareceres do Conselho Nacional de Educação sobre autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento dos cursos de mestrado e doutorados brasileiros; 3. Impulsionar a

evolução de todo o Sistema Nacional de Pós-Graduação - SNPG, e de cada programa em particular, antepondo-lhes metas e desafios que expressam os avanços da ciência e tecnologia na atualidade e o aumento da competência nacional nesse campo; 4. Contribuir para o aprimoramento de cada programa de pós-graduação, assegurando-lhe o parecer criterioso de uma comissão de consultores sobre os pontos fracos e fortes de seu projeto e desempenho e uma referência sobre o estágio de desenvolvimento em que se encontra; e 5. Dotar o país de um banco de dados sobre a situação e evolução da pós-graduação.

De acordo com as regras do Sistema, os programas com avaliação 1 e 2 são descredenciados pelo Ministério da Educação. Nota 3 significa desempenho regular, 4 bom, 5 muito bom, enquanto que 6 e 7 indicam um desempenho equivalente ao alto padrão internacional, sendo estes dois últimos conceitos somente atribuídos aos cursos de doutoramento. Do total de cursos avaliados no triênio (2007-2009), 2,7% obtiveram notas 1 e 2; 32,2% obtiveram nota 3; 33,6% obtiveram nota 4; 20,6% obtiveram nota 5; 6,8% obtiveram nota 6 e finalmente 4,1% obtiveram nota 7 (CAPES 2010).

Por fim, para melhor gerir e avaliar os programas, a CAPES e o CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, contam com dois poderosos instrumentos: a Plataforma Lattes e o Diretório de Grupos de Pesquisas. Estes dois produtos são basicamente bases de dados e juntos constituem elementos essenciais para o planejamento e gestão do sistema nacional de C&T – Ciência e Tecnologia. Segundo dados do Relatório de Gestão do Ministério de Ciência e Tecnologia, constam da base de dados do Lattes 800 mil currículos, todos disponíveis na Internet para consulta aberta. Já o Diretório de Grupos de Pesquisa contém dados específicos e detalhados de cada grupo de pesquisa cadastrado, sendo 20 mil certificados.

1.2.2 UDESC – Fundação Universidade do Estado de Santa Catarina

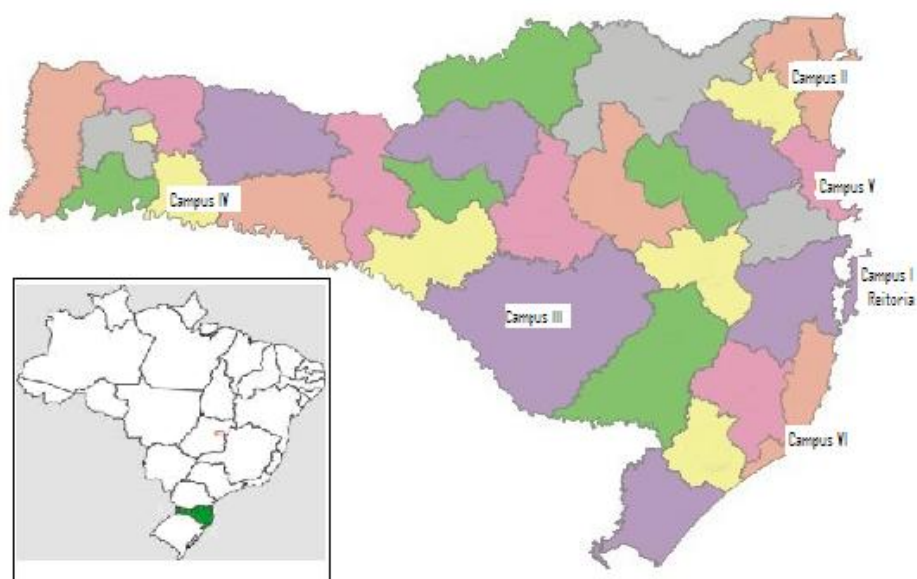
Criada em 1965, a Universidade do Estado de Santa Catarina é uma Universidade Estadual mantida pelo Governo do Estado de Santa Catarina, o qual destina para sua manutenção 2,10% da Receita Corrente Líquida. A Universidade possui 10.785 alunos

distribuídos em 45 cursos de graduação, 11 de especialização, 15 mestrados e 5 cursos de doutoramento (UDESC 2010), todos ofertados de forma totalmente gratuita.

Por se tratar de uma universidade *multicampi*, os cursos estão distribuídos por dez cidades agrupadas em seis *campi*.

O Campus I, situado na Grande Florianópolis, congrega cursos ligados à saúde, educação e ao setor terciário da economia e de prestação de serviços; o Campus II, no Norte Catarinense, dedica-se à área de conhecimentos voltada para o setor industrial; o Campus III, situado no Planalto Serrano, direciona a sua atuação às ciências agrárias; Campus IV, no Oeste Catarinense, dedica-se a atividades de desenvolvimento da agroindústria; Campus V, situado no Vale do Itajaí, dedica-se às ciências sociais aplicadas, e finalmente o Campus VI, no Sul Catarinense, atua nas áreas de arquitetura e urbanismo.

Quadro 1.1 – Mapa de Santa Catarina com a localização dos *campi* da UDESC



O Ministério da Educação – MEC procedeu já à avaliação de 26 cursos de graduação da UDESC através do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes – ENADE, que tem como objetivo aferir o rendimento dos alunos dos cursos de graduação em relação ao conteúdo programático, habilidades e competências. Em uma escala de 1 a 5 - onde 1

e 2 são considerados baixos, 3 é considerado regular e 4 e 5 são classificados como altos - a UDESC, na avaliação de 2008/2009, obteve conceito 4 (INEP 2010), sendo que 54,5% dos cursos ofertados possuem avaliação excelente, 27,2% são considerados bons e os restantes estão ainda em processo de avaliação. Com estes resultados, a UDESC figura entre as instituições brasileiras com maior qualidade de ensino de graduação, porém ainda com espaço para melhorias.

Já para o *ranking* do MEC, o cálculo é feito com base no IGC – Índice Geral de Cursos, onde a qualidade de cada instituição é avaliada a partir de sua infraestrutura, recursos didáticos e pedagógicos, notas obtidas nos exames efetuados com estudantes pelo ENADE e pelas avaliações dos cursos de pós-graduação efetuados pela CAPES. Na Edição de 2009 (referente ao triênio 2007 a 2009), foram avaliadas 180 universidades e a UDESC figura como a 29ª melhor do país (MEC 2010).

Atualmente, o sistema de ensino brasileiro classifica as instituições de ensino superior como públicas (federais, estaduais e municipais) e privadas (comunitárias, confessionais, filantrópicas e particulares). Quanto à organização, as instituições podem também ser classificadas como: Universidade, Centro Universitário, Faculdade e Faculdade Integrada, Instituto e escola superior e Centro de Educação Tecnológica. Esta variedade ocorre porque o sistema educacional tem que responder a fatores como a necessidade de acompanhar as transformações do mercado de trabalho, a massificação do ensino e os custos resultantes da manutenção de centros de pesquisa ligados ao ensino.

Neste universo, a UDESC enquadra-se como universidade por obedecer ao princípio da indissolubilidade do ensino, pesquisa e extensão (tal exigência não se aplica às demais formas de instituição superior). Uma universidade deve ainda possuir produção intelectual institucionalizada, um terço do corpo docente com titulação de mestre ou doutor e em regime de tempo integral. Por conta destas exigências, é concedida à universidade autonomia didática, científica e administrativa.

Por fim, quanto à personalidade jurídica, a UDESC é uma Fundação de Direito Público, o que lhe dá um caráter diferenciado na hierarquia do Estado, pois desta forma os seus recursos estão garantidos na Lei de Diretrizes Orçamentárias. No campo da gestão, a

UDESC possui autonomia para decidir o seu destino através das decisões do Conselho Universitário e é administrada por um reitor democraticamente eleito por professores, técnicos administrativos e alunos para mandatos de quatro anos, sem direito a reeleição.

1.3 ESTRUTURA DA TESE

A organização desta tese assenta em dois momentos: no primeiro momento procurou-se descrever os contextos em que o managerialismo emergiu na Universidade, apoiados nos trabalhos de Ferlie *et al* (1996), Pollitt (2003), Santiago, Magalhães e Carvalho (2005) e Ferlie, Musselin & Andresani (2008), analisando-se a evolução da gestão desde a sua criação e os fatores que criaram condição para que a filosofia do NPM e o managerialismo se instalassem; no segundo momento, baseado em Musselin (2004) e Deem, Hillyard & Reed (2008), entre outros, estendemos a análise para as mudanças ocorridas na produção do conhecimento, procurando evidenciar os fatores que influenciaram tais mudanças e quais as consequências para os pesquisadores e para o conhecimento científico.

Quanto à estrutura, o trabalho de tese pode ser subdividido em quatro partes distintas:

- i) Na primeira parte estão os elementos formais da tese. Os capítulos I, II e III tratam da exposição do assunto, revisão da literatura e metodologia. No capítulo II em especial são apresentados alguns dos debates a respeito dos conceitos do NPM e managerialismo e como estes se aplicam ao ensino superior.
- ii) A segunda parte trata da fundamentação e da descrição do contexto de modo a ser possível perceber como o NPM e o managerialismo foram tomando corpo na Universidade. O capítulo IV analisa a evolução da gestão da Universidade desde sua fundação, dando especial ênfase ao período posterior à década de 1990, por se tratar da época em que a filosofia do NPM se faz mais presente.
- iii) Na terceira parte da tese a pesquisa centra-se na investigação e descrição de como o modo de gestão adotado pela Universidade está a interferir na produção de conhecimento científico e quais suas principais consequências. O capítulo V traz uma descrição detalhada de como é feita a avaliação das pós-graduações no

Brasil e quais foram as mudanças ocorridas nestas últimas duas décadas na percepção dos pesquisadores. No Capítulo VI, a investigação centra-se na maneira como os pesquisadores estão sendo afetados por este modo de gestão e quais as possíveis consequências para a produção de conhecimento. No Capítulo VII é analisada a percepção dos pesquisadores relativamente a esse modo de gestão.

- iv) No capítulo VIII apresentam-se as conclusões. Aqui é feita a análise de como o NPM e o managerialismo entraram na Universidade, quais as fases que percorreram, e as principais reações e consequências. Posteriormente às conclusões apresenta-se uma lista bibliográfica e os anexos da tese.

CAPÍTULO 2

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Durante o século XX, a educação superior foi estudada como um setor específico que influenciava as decisões governamentais (Ferlie *et al* 2008). A educação e a pesquisa eram consideradas bens públicos, o que justificava uma interação entre o governo e as universidades. Sendo assim, buscar-se-á neste capítulo demonstrar a singularidade da instituição universidade, já que por muitos autores as universidades são vistas como organizações complexas em todos os seus aspectos, necessitando de um modelo de análise diferenciado, principalmente por possuírem esta interação de poder e submissão com os governos, com a comunidade de pesquisa, com o mercado e com a sociedade em geral.

2.1 UNIVERSIDADES: UM TIPO ESPECIAL DE ORGANIZAÇÃO

O surgimento das universidades se dá quando a Europa reemerge, nos séculos XI e XII. Em 1179, o Terceiro Concílio de Letrão prediz a necessidade de haver mestres para ensinar os clérigos e os estudantes das Igrejas. Como consequência desta evolução, no ano de 1185 surge em Bolonha a primeira Universidade com um curso de Direito. A direção desta universidade era feita por dois reitores eleitos pelos estudantes e escolhidos dentre os próprios estudantes (Caraça 1999). Em Paris, na mesma época, surge uma universidade para o ensino de Teologia e Filosofia. No entanto, a sua gestão era feita em cooperação entre os estudantes e mestres, mas a reitoria era exercida por um único reitor, doutor.

Essas instituições de ensino surgem principalmente como forma de diferenciar as profissões de médicos, advogados e juristas, da formação dos clérigos ao serviço da Igreja Católica. Surgem ainda com o intuito de repassar conhecimento, através de assembleias de mestres e alunos, sendo utilizadas como instrumento de reprodução

filosófica, muito úteis no período das transformações sociais e económicas vividas no nascimento das grandes cidades (Caraça 1999).

Em 1920, e nos anos subsequentes, a Europa cobre-se de universidades, sendo estas organizadas a partir de um modelo que compreendia os cursos de direito, medicina e filosofia. No entanto, a reunião de tantos doutores num mesmo espaço acaba por suscitar uma nova cultura crítica e com tendência à experimentação. Esta experimentação se dá muito mais pelas novas descobertas e pela interação comercial com os novos povos do que propriamente nas universidades (Caraça 1999).

Muitos autores afirmam que as universidades ficaram à margem desta transformação inicial da sociedade, acontecendo o mesmo um século mais tarde com a revolução industrial. As universidades especializaram-se no ensino das disciplinas clássicas, úteis à sociedade, o que, segundo Caraça (1999), é a raiz simultânea da sua força e da sua fraqueza.

Os impactos da revolução burguesa em 1789 e o retorno das academias de ciências trouxeram a revitalização das universidades e com ela veio o interesse pelas áreas práticas, mais especialmente a medicina.

Como consequência, nasce o que viemos a conhecer como universidades modernas. Na Alemanha, a Universidade de Goettingen em 1730 e em 1810 a Universidade de Berlim, sendo esta considerada a primeira universidade criada com o princípio de pesquisa, com o ensino a resultar do trabalho inventivo dos mestres e doutores.

No século XIX, o novo modo de ensino baseado na pesquisa e em cursos práticos com aulas em laboratórios havia já tomado conta de toda a Europa. Este novo modo de ensino coloca as universidades como instituições de topo, integrando modelos de desenvolvimento industrial e no desenvolvimento das nações.

Atualmente, as universidades se veem envolvidas em mudanças que podem afetar sua identidade e sua estrutura institucional (Gornitzka & Olsen 2006). Estão em jogo a finalidade da universidade, organização e governação, base financeira, processos de trabalho e o seu papel na sociedade moderna.

As universidades têm mostrado grande capacidade de interação com a sociedade, com o mercado e com a indústria. Este processo se tornou mais claro quando em meados da década de 1930 as empresas começaram a se preocupar mais com o mercado externo e, conseqüentemente, com as necessidades dos consumidores.

Por conta disto, os governos e a sociedade em geral têm colocado as universidades no topo do sistema de educação, atribuindo-lhes grande importância no que diz respeito ao desenvolvimento nacional e à qualificação das pessoas para a sociedade do conhecimento.

Muito embora a sua origem remonte ao tempo medieval, as universidades contemporâneas, como as que conhecemos atualmente, continuam a obedecer ao princípio da utilidade (Caraça 1999), mas o que as caracteriza neste momento é a existência de institutos de pesquisa que lhes conferem uma identidade única, com espaços destinados exclusivamente à ciência e à pesquisa. Com relação às práticas da pesquisa científica, as universidades não se encontram mais sozinhas neste mercado.

Esse processo fez com que um conjunto de organizações sentisse necessidade de reformulação, inserindo-se neste conjunto as universidades. Como consequência desta necessidade de readaptação ao mercado, a universidade moderna possui mais perguntas do que respostas e uma das questões a ser debatida, segundo Magalhães (2004), é saber o que as diferencia das demais instituições e organizações.

O século XXI traz consigo enormes pressões e desafios às universidades (internos e externos), tais como: a necessidade de desenvolver a pós-graduação, a internacionalização da pesquisa, as alterações nos modos de financiamento governamental, as cobranças por produtividade, um maior relacionamento com o mercado e a integração universidade-empresa. Deste modo, neste século que se inicia, veremos as universidades não só num processo de mudança e adaptação, mas também como uma organização que se diferencia das demais, possuindo características que a tornam num tipo especial de organização.

Para Baldrige (1983), as universidades são instituições únicas que se destacam das demais organizações e órgãos do governo dadas as suas demandas diferenciadas. Estas

demandas fazem com que os seus modelos de gestão não possam ser caracterizados unicamente como instituições “burocráticas”. Para o autor, a denominação burocrática para uma universidade pressupõe a existência de estabilidade e rigidez, o que não é percebido em instituições universitárias.

Ainda segundo o mesmo autor, as características centrais de uma universidade podem ser descritas como: i) ambiguidade de objetivos (objetivos vagos, difusos e confluentes entre si); ii) clientela especial (seus alunos, clientes, são pessoas com voz ativa no processo decisório institucional); iii) tecnologia problemática (por possuir clientes diferenciados que necessitam de métodos e tecnologias diferenciadas); iv) profissionalismo (por tratarem com uma clientela especial e tecnologia problemática, as funções desenvolvidas pelos profissionais também são diferenciadas, orientando-se pelas tensões entre seus valores profissionais e as expectativas burocráticas, sendo avaliados por seus pares ao invés de seus superiores); e, por fim, v) vulnerabilidade ao ambiente (por se situarem entre autonomia e pressão do ambiente, os processos internos são intrincados).

Corroborando com essa ideia, Kerr (1982) afirma que as universidades modernas são instituições multifacetadas, não se apresentando apenas como uma comunidade, mas como uma sociedade composta por várias comunidades interligadas, ora por objetivos comuns, ora por objetivos conflitantes. Neste conflito de interesses, Baldrige (1983) destaca que apesar de as universidades possuírem as mesmas características de outras organizações, os seus processos e demandas são diferenciados, pois raramente possuem uma só missão, o que torna difícil para elas formular metas e objetivos claros que possam atender de forma adequada a todos os que dela fazem parte.

Em decorrência da relação que as universidades possuem com o Estado e com a comunidade, podemos concluir que elas possuem um local diferenciado no setor público. Esta distinção se dá pelo manejo intensivo do conhecimento, por sua estruturação em torno de um núcleo básico de determinadas áreas e pela extrema difusão de descentralização do poder na tomada de decisões (Santiago 2005). Este caráter distinto das universidades pode ser traduzido na autoridade de seus profissionais, que lhes confere o poder de tomar as decisões sobre como o conhecimento é criado e transmitido.

A definição do papel do Estado frente ao poder público espelha uma nova forma de compromisso desse com o ensino superior. As universidades estão sendo identificadas como atores-chave do desenvolvimento por meio do setor de pesquisa, motivo pelo qual lhes tem sido dedicada especial atenção. Por isso, discutir desenvolvimento sem falar das universidades é praticamente impossível; são conceitos que se entrelaçam a partir do momento em que Wilhelm von Humboldt (1959) propõe a ideia da universidade que cria e repassa conhecimento por meio de experiências.

No entanto, já na sua época Humboldt reconhecia que conhecimento é poder e defendia que esse conhecimento deveria ser criado em instituições que fossem libertas das pressões externas do Estado e do poder econômico. Reconhecia, porém, que estava na competência do Estado a liberdade acadêmica e a liberdade do ensino da universidade por esta fornecer a força unificadora que o Estado necessita para se legitimar a si próprio como instituição nacional suprema. E por se tratar de organizações singulares com uma diversidade de objetivos que vão desde o ensino e a pesquisa ao desenvolvimento de produtos de mercado, o intrincado processo decisório e o modelo de gestão adotado serão igualmente complexos.

Sabe-se que do ponto de vista da ciência e da realidade social é inconcebível que a administração pública – seja de que ramo for – adote um modo de gestão puro (Ramos 1981). A gestão das instituições, principalmente as mais complexas, possui um misto de modos de gestão herdados ao longo de sua existência, impressos em seu “ADN” gerencial.

Analisando a teoria a respeito desse assunto, nota-se que existem diversos modelos organizacionais e de gestão propostos para as universidades, sendo alguns apontados pela literatura como sendo mais tradicionais que outros. Estes são i) o Modelo Colegiado, ii) o Modelo Burocrático, iii) o Modelo Político, e iv) a Anarquia Organizada.

Muito embora as universidades possuam características marcantes da burocracia, como a divisão de trabalho e a hierarquia administrativa, Blau (1973) ressalta que existem muitas diferenças entre elas e as demais instituições burocráticas. Um exemplo disto é o grau de descentralização administrativa da autoridade e a falta de outros atributos

burocráticos como regras detalhadas sobre o desempenho e a responsabilidade acadêmica.

Os novos modelos de gestão que pretendem substituir a burocracia, a exemplo do NPM e o Novo Serviço Público (Denhardt e Denhardt 2000), esbarram em grande parte no modo de organização preconizado por Weber, e acabam propondo somente alterações sistemáticas, não abdicando, porém, das vigas mestras do modelo burocrático.

O discurso para a substituição do modelo de gestão baseia-se na morosidade da burocracia, não sendo, porém, contra este imperativo que ele luta dentro das universidades. Na realidade, o que este novo modelo busca é uma mudança na hierarquia de poder, transferindo este dos colegiados para os executivos. A resistência está no fato de que as universidades são inovadoras quando se trata de parcelar e incrementar mudanças, mas extremamente conservadoras quando se trata de mudanças sistêmicas em toda a instituição (Dearlove 2002).

No entanto, não podemos deixar de ter em conta que a partir da revolução industrial o mercado passou a exercer grande força sobre os governos e as universidades quando ficou clara a importância destas no desenvolvimento econômico dos países. Este fato nos leva a ter que estudar a influência do mercado nos governos e nas universidades para então formar o *puzzle* que levou a Nova Economia Institucional (Olssen & Peters 2005) e as nações desenvolvidas e em desenvolvimento a optarem pelo NPM.

2.2 A CRESCENTE RELEVÂNCIA DO MERCADO NA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

Num ambiente neoliberal, o ensino superior é visto pelos governos como tendo a maior importância na medida em que este se traduz como o motor do desenvolvimento.

O neoliberalismo é um discurso politicamente imposto (Olssen & Peters 2005), o que significa que se trata de um discurso hegemônico do Estado-Nação ocidental, baseando-se em mudanças na tecnologia e ciência. As suas principais características surgiram na década de 1970 nos EUA como uma resposta à estagnação econômica e ao colapso de *Bretton Woods*. A sua disseminação foi potenciada pelas tecnologias computacionais e pela globalização.

No ensino superior, a filosofia neoliberal introduziu um novo modo de regulação ou forma de governabilidade. Para Olssen e Peters (2005), este novo mercado neoliberal resgata muitas das doutrinas centrais do clássico liberalismo, citando como principais: i) o auto-interesse individual, onde o indivíduo era representado como um otimizador racional, juiz de seus interesses; ii) a economia de livre mercado, onde o mercado é considerado o mecanismo mais eficiente e moralmente capaz alocar recursos; iii) o compromisso com o *laissez-faire*, porque um mercado livre se autorregula (os liberais mostram uma certa desconfiança no poder governamental e tentam limitá-lo); e iv) o compromisso com o livre comércio, que envolve a abolição de tarifas, subsídios ou qualquer forma de proteção imposta pelo Estado. Assim, para os autores do neoliberalismo o Estado procura criar indivíduos empreendedores e competitivos.

O Estado, tendo nas universidades a mão de obra necessária para o desenvolvimento, passou a definir políticas alicerçadas nas habilidades dos cientistas, fazendo com que estes passassem, de certa forma, a fazer parte do serviço estatal e dos programas de desenvolvimento. Com o passar do tempo, e com os governos tomando consciência da importância e do aporte financeiro despendido para com as universidades, estas passaram também a sofrer um controle estatal mais rígido, sendo submetidas ao poder legislativo estatal e a ter implícita nas suas obrigações a prestação de serviços à comunidade.

Neste modelo de governação as instituições de ensino superior têm sido incentivadas a desenvolver ligações com o comércio e a indústria, não só para promover a capacidade empresarial, mas também para desenvolver medidas que aumentem a produção. Para Ron Barnett (2000), a mercantilização tornou-se de várias maneiras o novo tema universal, podendo ser percebida nas tendências para a mercantilização do ensino e pesquisa e as várias maneiras das universidades atenderem à performatividade, dando ênfase a resultados mensuráveis.

Na economia clássica os mercados foram tradicionalmente importantes e formaram uma parte essencial do *welfare state* para regular a conduta empresarial e a esfera pública da sociedade. No entanto, no neoliberalismo os mercados tornam-se numa nova tecnologia por se tratarem da ferramenta a ser utilizada no controle do melhor desempenho do setor público.

Olssen e Peters (2005) explicam que para que houvesse desenvolvimento a partir de 1930 os governos precisavam da evolução do conhecimento e das pesquisas, o que incluía o desenvolvimento das teorias de Frederick A. Hayek, da economia monetarista de Milton Friedman, da Teoria da Escolha Pública de James Buchanan, da Teoria Institucional de Funcionamento Interno das Organizações e, por último, das Teorias da Agência e de Custos de Transação.

Sendo assim, para entender como as leis de mercado passaram a vigorar no ensino superior, é necessário perceber como estas teorias colaboraram para chegássemos ao ponto em que nos encontramos.

Iniciamos pelos escritos de Frederick Hayek (1944), que apesar de ser considerado um clássico liberal, em muito contribuiu para o neoliberalismo (Olssen & Peters 2005), principalmente pela sua oposição ao planejamento estatal de qualquer espécie, seja em escala socialista ou Estado-Providência. Baseado nas premissas da ineficiência do Estado e na ameaça à liberdade do indivíduo, Hayek alegava que o planejamento seria ineficiente porque o verdadeiro conhecimento e o progresso económico são concebidos em consequência dos conhecimentos gerados localmente, decorrentes de circunstâncias particulares em tempo e lugar, e que o Estado não estaria a par destes conhecimentos.

A fundamentação do discurso de Hayek sobre o conhecimento local está no fato de que por ser encontrado em mercados é sempre mais válido e eficaz do que as formas de conhecimento encontradas nos livros (este último, segundo o autor, é mais fácil de introduzir via planejamento). Por este motivo, Hayek (1945) defende que os mercados têm vantagens distintas sobre a regulação estatal e o planejamento. As leis de oferta e procura, reguladas pelo mecanismo de preços, são indicadores sobre a oferta, bem como incentivos aos produtores que conhecem a sua demanda. Assim, conclui-se que o bom funcionamento dos mercados é incompatível com o planejamento estatal.

Complementando o assunto, Olssen e Peters (2005) explicam que a teoria da Escolha Pública de James Buchanan rejeita a autonomicidade e a evolução defendidas por Hayek a partir do momento em que Buchanan expressa sua crença na ação consciente do Estado e faz uma distinção entre o Estado Protetor e o Estado Produtivo, dizendo que

o primeiro se preocupa com o quadro legal e a defesa nacional, enquanto o segundo se trata de um estado controlador e participativo.

A distinção entre protetor e produtivo é a distinção entre lei e política. No entanto, o importante para a teoria do neoliberalismo é a distinção entre a liberdade “negativa” e “positiva”, e o papel negativo e positivo do Estado. Na Teoria de Buchanan, o importante é o braço positivo do Estado, pois enquanto as garantias constitucionais salvaguardam a proteção do Estado e as mudanças do *status quo* para que a redistribuição seja quase impossível, o braço positivo do Estado ordena o mercado. É neste ponto que o Estado ultrapassa as garantias tradicionais do liberalismo clássico sobre os espaços que defendem a liberdade individual e os direitos à privacidade, dando-se a liberdade do controlo e vigilância, até a autonomia profissional.

Segundo Olssen e Peters (2005), a Teoria da Escolha Pública reorganiza efetivamente as áreas protegidas pelos clássicos liberais. Tais questões se tornam importantes para o entendimento das mudanças que estão a ocorrer nas relações de trabalho e produção de conhecimento na atualidade.

No entanto, foi com a Teoria da Escolha Pública que as técnicas de mercado foram sistematicamente desenvolvidas e passa a haver assim uma tecnologia de governação institucional, um “governar sem governar” (Olssen & Peters 2005), ou seja, um processo no qual as tecnologias ajudam a medir o desempenho através de sistemas impostos a partir do exterior.

Complementando a Teoria da Escolha Pública teremos, a partir da década de 1950, a Teoria da Agência, que trata das relações de trabalho e que é o tema da Teoria dos Custos de Transação. Esta última visa analisar e contabilizar os custos e os efeitos que eles exercem sobre as organizações. Por outras palavras, é responsável pela avaliação da eficiência da governança e dos melhores arranjos institucionais.

Dentre as teorias acima citadas, a mais utilizada e que tem causado maior impacto nas relações de trabalho contemporâneas tem sido a Teoria da Agência por estar sendo amplamente utilizada na reestruturação econômica e social nos países da Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económico - OCDE (incluindo a Grã-Bretanha,

países da América, Austrália e Nova Zelândia) como orientação nas relações de trabalho e nos contratos entre as partes.

A Teoria da Agência preocupa-se especialmente com os problemas de conformidade e controlo entre a divisão do trabalho e as relações de trabalho. Muito embora se tenha desenvolvido na esfera comercial, nas últimas décadas tem sido amplamente utilizada no setor público, nas exigências de prestação de contas e na medição de resultados, onde os incentivos de mercado e as sanções não funcionam (Olssen & Peters 2005).

A Nova Economia Institucional ou o NPM é a consequência da evolução das teorias até agora apresentadas. A linguagem comum entre elas salienta conceitos como *outputs*, resultados, responsabilização, propriedade, contratos, dentre outros. Esta nova abordagem de gestão substitui a regulação central por um novo sistema de administração pública que induz a clarificação de objetivos institucionais, a especificação de tarefas, a informação e a liberdade de gestão, onde o papel do Estado se resume a ditar os rumos e a controlar os resultados, responsabilizando sempre que necessário.

No ensino superior, a influência do mercado consiste num novo sistema de *input-output* que pode ser reduzido a uma função de produção económica. O NPM pressupõe flexibilidade (o uso de contratos na gestão), objetivos claramente definidos (organizacional e pessoal) e uma orientação para resultados.

É possível perceber melhor esta relação de mercado ou de quase mercado se nos reportarmos aos períodos anteriores que nos permitem entender como foram geridas as políticas de ciência dos governos europeus quando da caracterização do novo contrato social que vigorou no período do pós-guerra.

De acordo com Guston e Keniston (1994), este novo contrato pode ser assim definido:

[...] o governo promete apoiar a ciência básica que a revisão por pares considera mais meritória, e os cientistas prometem que a pesquisa será executada bem e honestamente e que proverá um fluxo constante de descobertas que possam ser traduzidas em produtos novos, medicamentos, ou armas (1994: 2).

Até que, no final da década de 1980, passou a vigorar um novo contrato social entre as universidades e seus pesquisadores, juntamente com toda a comunidade científica, que passariam a controlar a sua demanda autonomamente e com um aumento de recursos, se comprometendo a executar pesquisas orientadas para objetivos sociais (Dagnino 2006). Este contrato social revisto estaria fundado numa expectativa de que:

[...] em troca de fundos públicos, os cientistas e as universidades teriam que orientar sua pesquisa para satisfazer usuários econômicos e socialmente significativos. Teriam também que assumir responsabilidades muito mais explícitas do que até então, no sentido de persuadir os políticos e a sociedade do mérito de suas pesquisas, e pautar-se por um modelo de inovação muito mais complexo do que o modelo linear previamente adotado (1994:2).

Assim, passa a existir uma nova forma de se fazer ciência com um valor político muito peculiar, deixando de ser vista como orientada pela curiosidade e sim por necessidades estratégicas associadas ao desenvolvimento de redes e com interesses bem definidos.

Este novo modo de produção de conhecimento, que tem um caráter transdisciplinar, é designado por Gibbons *et al* (1994), como Modo 2, por contraponto à forma tradicional de fazer pesquisa, fundada na criação de conhecimento numa base disciplinar, entendida como “o” caminho para a busca da verdade, designado por Modo 1.

O Modo 1 de produção de conhecimento trata da forma de produção como a conhecemos hoje, baseada no paradigma *Mertoniano* que se traduz na produção do conhecimento certificado, onde o produto da ciência e a sua qualidade se refletem integralmente nos instrumentos escritos formais de comunicação científica, particularmente nos artigos publicados em periódicos científicos. Nessa visão está também embutida a noção de autonomia e de neutralidade da ciência, além da ideia de que o pesquisador que busca outros objetivos (por exemplo, contribuir para a solução de problemas práticos) não faz propriamente ciência.

No Modo 2 de produção de conhecimento, o entendimento de “ciência pela ciência” perde grande parte de sua importância. A criação do conhecimento passa a ser voltada para o contexto de aplicação prática e com interesses sociais, executada através da transdisciplinaridade, heterogeneidade, integração organizacional, *social accountability*

e controlo de qualidade. Resulta de uma expansão paralela da produção do conhecimento e do seu uso em sociedade. Neste Modo 2, o conhecimento é buscado com a utilização de várias metodologias integradas, tendo a relevância associada a considerações estratégicas e de utilidade.

No Modo 2 de produção de conhecimento, as instituições de pesquisa estão intimamente associadas aos usuários, ou seja, fazem parte da mesma parceria, trabalhando em rede – empresas, instituições governamentais, fornecedores de serviços e pesquisadores.

Neste contexto de produção acadêmica do Modo 2 surge a teoria do Capitalismo Acadêmico descrita por Slaughter & Leslie (1997), que consiste na relação das universidades com o mercado na busca de financiamentos por meio de atividades de interesse da iniciativa privada (como por exemplo, a obtenção de lucros por meio de patentes, licenças venda de estudos, etc.). Em 2004, Slaughter & Rhoades complementam essa teoria e explicam mais detalhadamente a integração entre as universidades e a nova economia, demonstrando que faculdades, estudantes, administradores e profissionais acadêmicos usam uma variedade de recursos do Estado para criar novos circuitos de conhecimento.

De acordo com a teoria do Capitalismo Acadêmico, emerge dentro das instituições universitárias um setor corporativo que fará a ligação entre setor público e setor privado, expandindo a capacidade de gestão de forma a supervisionar novos fluxos de investimentos numa infraestrutura de pesquisa voltada para a nova economia, investindo em *marketing* institucional, produtos e serviços.

As parcerias entre elementos de governo, pesquisadores e empresas também foi estudada, entre outros, por Etzkowitz (2002), que passou a chamá-las de tripla hélice – (*The triple helix*). Nos modelos de *Triple Helix*, a inovação avança fora dos limites da empresa e, para guiar este desenvolvimento, torna-se necessário criar um novo modelo de relações, tendo a união de universidades, governo e empresas o fim específico de gerar novos conhecimentos. As hélices seriam então o governo - que necessita gerar desenvolvimento económico, as universidades - que possuem a capacidade de gerar conhecimento, e as empresas - que possuem capital para financiá-los.

Segundo Etzkowitz (2002), entre as razões que explicariam a ampliação das relações universidade-empresa estariam do lado das empresas:

1. O alto custo das pesquisas e as necessidades de desenvolvimento de produtos e serviços que assegurem posições vantajosas em mercados cada vez mais competitivos;
2. A necessidade de divisão das despesas e riscos da pesquisa com outras instituições que disponham de recursos financeiros;
3. O ritmo elevado da introdução de inovações no setor produtivo e a redução do tempo para obtenção dos primeiros resultados;
4. A diminuição dos recursos governamentais para pesquisa.

Já do lado da universidade, as motivações principais seriam as seguintes:

1. A dificuldade de obtenção de recursos públicos para a pesquisa e a expectativa de obtenção destes no setor privado,
2. O interesse da comunidade acadêmica em convalidar o seu trabalho perante a sociedade.

Numa síntese deste processo, sugerida por Ziman (1990), as transformações que estão a ocorrer na produção do conhecimento científico, que ele convencionou chamar de cultura pós-acadêmica, caracterizam-se pela substituição da norma do comunalismo pela ciência proprietária, da universidade pela ciência local, do desinteresse pela ciência autoritária, da originalidade pela ciência comissionada, e do ceticismo pela ciência de *experts*.

Outros autores, como Ferlie *et al* (1996), relatam que a partir de 1980 a ideologia neoconservadora foi notadamente visível nas políticas governamentais no que diz respeito à concentração de poder e liderança, bem como na criação de sistemas de regulação e controlo, fatores estes que, segundo o autor, aceleraram as mudanças, fortalecendo a ideia da gestão de mercado na administração pública.

Desta forma, podemos crer que a introdução do mercado na gestão pública aconteceu como resultado de uma série de fatores conjugados, iniciando-se pela crise económica,

passando pela ideologia neoconservadora, para então tomar forma por meio dos conceitos de eficiência e eficácia.

A autonomização das instituições públicas é também citada por Santiago (2005) como um dos processos que abriram caminho para instalação e expansão da filosofia do mercado no setor público. O fato de conceder autonomia também abre portas para a intrusão da competição entre os entes públicos, suas unidades, setores e servidores, tudo em nome da obtenção de eficiência.

No entanto, esta autonomização traz consigo a desagregação, e a hierarquia até então existente passa a ser posta em causa, transformando o sistema “*numa verdadeira frota de organizações quase-autônomas e menos orientadas para o serviço e o bem público*” (Santiago 2005:16). Para resolver este problema, o governo não descuida do controle e de intervenções pontuais por meio da legislação. Para incentivar a eficiência, o governo criou as chamadas agências reguladoras através das quais passa a fazer uso de indicadores padronizados de performance, avaliações, auditorias externas e profissionalização de gestores.

Por fim, do exposto até aqui, é possível concluir que no processo de introdução do mercado na gestão pública o conhecimento passa a ser visto como uma nova forma de capital a ser utilizado pelo Estado na obtenção do desenvolvimento, o que nos leva ao estudo do NPM para demonstrar as suas características e como este atua nos governos e nas instituições.

2.3 *NEW PUBLIC MANAGEMENT*, MANAGERIALISMO E ENSINO SUPERIOR.

O entendimento de que as administrações pública e privada têm muito em comum não se trata de uma visão recente. Willoughby, num trabalho publicado em 1927, utilizava já a analogia com os negócios, sugerindo que o legislativo opera como um conselho de diretores do governo semelhante ao que ocorre nas empresas. Essa visão deveria ser consistente com os argumentos de Frederick A. Cleveland (1913) quando este afirmava que as instituições da democracia são moldadas nas mesmas linhas das instituições privadas e dos negócios.

Foi com base neste entendimento de administração – segundo a qual as administrações pública e privada se assemelham – que a abordagem contemporânea do NPM se fundamentou.

A sua origem remonta ao auge das ideias neoliberais da década de 1970. No entanto, nesta época as técnicas deste novo modo de gestão eram somente aplicadas em países em desenvolvimento (Larbi 1999) nos programas de ajustes coordenados pelo FMI - Fundo Monetário Internacional e pelo Banco Mundial, por meio de instrumentos de gestão orçamental que visavam tornar as finanças públicas mais vinculadas a objetivos. Somente a partir da década de 1980 se verificaram aplicações de variantes de técnicas do NPM em países com economias em transição, bem como em economias desenvolvidas.

Essa mudança se deve ao fato de, nos anos 1970, a Europa e os Estados Unidos terem sido palco de grandes transformações. A crise do *Welfare State* e a crise do petróleo fizeram com que o Estado perdesse capacidade financeira, suscitando o questionamento do seu papel e caráter institucional. Deste questionamento surgiu a necessidade de reformas na administração pública. Porém, as reformas só vão acontecendo por pressões externas e no contexto de programas de ajuste estrutural.

A filosofia do NPM torna-se dominante na implementação destes ajustes estruturais. O seu objetivo central é a melhoria dos modos pelos quais o governo é administrado, com ênfase em critérios de eficiência e economia (Larbi 1999), bem como na implementação de políticas que premeiam essas qualidades como forma de reorganizar e modernizar burocracias públicas.

Em face de o *Welfare State* estar entrando em colapso e da visão negativa que se tinha da forma gerencial do setor público advinda da morosidade dos processos e do alto grau de burocratização dos serviços, fortaleceu-se a crença de que o setor privado possuía o modelo ideal de gestão (Nogueira, 2005). Essa forma de gestão encontrou adeptos dentre os países desenvolvidos. O *Welfare State* emergiu no Reino Unido em 1979, com Margaret Thatcher à frente do governo, tendo também influenciado outros países como Suécia e Nova Zelândia (Hood 1991; Ferlie *et al* 2008), e tendo sido exportado para

outros países europeus e até para o Brasil que, no ano de 1995, também sofreu uma reforma administrativa (Bresser-Pereira 2010).

Dentre os fatores que motivaram o surgimento deste novo paradigma de gestão pública, podemos citar especialmente os econômico-financeiros, ideológico-políticos e a falência do próprio modelo. No tocante à conjuntura mundial no aspecto econômico-financeiro, é necessário destacar que o século passado se revelou bastante nefasto para os modelos de gestão tradicional. As políticas Keynesianas e a justificação de intervenção do Estado na vida econômica e social entraram em crise (Arndt 1998). Passam a ganhar força as ideias de que a regulação excessiva, as imposições fiscais e as instituições governamentais com as suas grandes estruturas, constituíam um obstáculo ao crescimento e ao desenvolvimento econômico (Korbi 2000), obrigando desta forma aos governantes a arranjam alternativas para o fornecimento de bens e serviços (Withe 1989; Damgaard 1997).

O pós-fordismo, como novo regime de acumulação, vem modificar o modelo dominante de produção, passando-se de uma produção em massa, de organizações estruturadas hierarquicamente e da produção em série, para uma forma de produção e gestão mais flexível e personalizada (Rhodes 1996). Ao mesmo tempo, os pensadores neoliberais, onde se destaca Milton Friedman (1956), ganham relevância. As teorias destes pensadores direcionam a gestão e incentivam a competição e a liberalização de mercado, opondo-se ao grande crescimento da máquina e ao alargamento das funções do Estado (Arndt 1998), criando assim um campo fértil para as ideias do NPM.

Acrescido a isto, temos ainda a ideologia do “*New Right*”¹, iniciada nos países anglo-saxónicos, e que lança um severo ataque às opções políticas adotadas pelo *Welfare State*, acusando o modelo burocrático de prejudicar o equilíbrio natural da economia através de gastos públicos (Bevir e O’Brien 2001).

1 O rótulo "new right" tem sido empregue genericamente para se referir a partidos políticos, políticas públicas, movimentos culturais e círculos de debates académicos. Dentre todos estes organismos em comum há a crítica ao modelo igualitário erigido no segundo pós-guerra nas democracias liberais. De uma forma geral, as correntes da nova direita querem repensar e propor novos parâmetros para as sociedades capitalistas avançadas frente à crise do Estado de Bem-Estar seja através da justificativa teórica do anti-igualitarismo ou de propostas de cortes nas políticas de bem-estar social. (Alves 2000)

Como modelo de gestão, é difícil definir corretamente o NPM (McLaughlin 2002). Essa denominação serve para identificar os esforços feitos para a modernização da gestão pública nas últimas décadas do século XX, em decorrência da insatisfação crescente do modelo até aquela data adotado pelo *Welfare State* (Hood 1991).

De um modo bem simplista, Homburg (2004) conceitua o NPM como um conjunto de categorias e táticas que procuram melhorar a capacidade dos órgãos do governo e outras instituições colaboradoras privadas, incluindo-se aqui o terceiro setor, para produzir resultados mediante a reinvenção do governo.

O NPM baseia-se no mercado (ou quase mercado), e a sua operacionalização está baseada na mensuração de performance, na monitorização e gestão do sistema efetuado por meio do aumento da auditoria, ao invés do original sistema de regulação, e dando aos gestores poder empresarial, ao invés da administração colegiada tipicamente pública (Andresani & Ferlie 2006).

Na sua essência, o NPM procura organizar e operacionalizar a administração pública e seus agentes de forma a melhorar o desempenho, aumentar a sua eficiência, evitar a corrupção, orientar a administração para atender às necessidades dos cidadãos, levar a administração pública até à sociedade, torná-la mais transparente, definir e identificar competências e atribuir responsabilidade evitando desperdícios (Warrington 1997).

Na forma de organização, o NPM, transforma a administração pública, promove a fragmentação do sistema, concede autonomia aos órgãos governamentais e efetua a divisão de tarefas com único propósito, que é o de incentivar a competição. O Estado assume uma posição minoritária financiadora e decisória nas Políticas Públicas já que os órgãos assumem as posições de unidades produtivas. As organizações deixam de ser multiobjectivos, com um vasto campo de atuação, passando a ser agências com objetivos de negócio altamente identificados (Kettl 2000, Osborne & Gaebler 1995).

Concedendo autonomia, o Estado pode também obter maior capacidade de controlo sobre o desempenho dos gestores e dos órgãos ligados a este, uma vez que cabe a ele a definição de indicadores de desempenho. Este fato serve para verificar de onde provêm os desvios, permitindo assim redefinir planos de ação de modo a corrigi-los (Pollitt

1993; Osborne & Gaebler 1995). As estruturas tradicionais passam a dar lugar a estruturas com uma lógica diferente de ação.

Nas estruturas tradicionais a visão de administração era baseada num governo monopolista que ditava as regras e as executava, enquanto no NPM o que muda é a visão do poder do governo. Com a descentralização das unidades que o compõem, o governo libera os gerentes e deixa-os gerenciar livremente, – livres das amarras burocráticas –, porém responsabilizando-os pelos resultados (Osborne & Gaebler 1995). Desta forma, os entes do governo passam a ver-se atuando num ambiente de concorrência de mercado e passam a adotar uma postura de iniciativa privada.

De forma geral, o NPM privilegia os aspectos de gestão com ênfase em resultados, utilizando mecanismos de contratualidade com metas e indicadores de produtividade que irão possibilitar uma maior transparência e controlo aos cidadãos, sempre com o objetivo da otimização na utilização dos recursos financeiros, humanos e materiais disponíveis (Sano & Abrucio 2008).

Nas universidades, um dos principais objetivos do NPM é o de instalar as relações de concorrência como forma de aumentar a responsabilização, a produtividade e o controlo (Olssen & Peters 2005). Marginson (1997) aponta que o aumento da concorrência no neoliberalismo representa a melhoria da qualidade, aumenta a flexibilidade, reforça a produtividade e a eficiência alocativa e melhora o volume de produção, reforçando também a responsabilidade dos estudantes, empregadores e governo.

Enfim, esta nova forma de entender o Estado e de exercer a gestão com base no mercado está a ser posta em prática com a utilização de técnicas que os teóricos chamam de *managerialistas*, as quais serão apresentadas a seguir.

2.3.1 Managerialismo: pressupostos e conceitos

Enquanto o NPM é descrito como a soma de uma série de teorias, como observado anteriormente, o managerialismo tem a ver técnicas de gestão através das quais o NPM atua.

A introdução do managerialismo na gestão pública – ou *gerencialismo*, como alguns autores se referem, ou até novo managerialismo (Deem 1998) – pode ser compreendida a partir da hegemonia da empresa privada como modelo organizacional eficiente (Chanlat 2002), a economia de mercado como mecanismo de regulação de troca, e a internacionalização da economia, que obrigou muitos países a gerirem as suas contas nacionais com maior parcimónia dada a competição de mercado imposta pelas eficiências dos mercados externos.

Tais fatores influenciaram profundamente, não só a visão da ação pública, mas também as estruturas e a cultura das instituições governamentais, contribuindo assim para que o managerialismo se tornasse um instrumento ideológico na institucionalização do mercado no sistema e nas instituições (Santiago 2005).

O termo managerialismo, de acordo com Santiago *et al* (2005), é o mais adequado para dar conta de um modo de gestão suportado por políticas públicas neoconservadoras e neoliberais, que efetuam cortes nas despesas públicas com educação, apostando no aumento dos níveis de qualidade através de ganhos de eficiência e do aumento da produtividade.

Ademais, de acordo com os autores, por se tratar de um termo com carácter artificial de tradução direta, quando utilizado este termo, fica preservada a dignidade do termo gestão, que não pode ser reduzida ao simplismo da relação *input/output*.

O managerialismo vai buscar soluções do setor privado para problemas do setor público, podendo ser interpretado como um sistema de descrição, explicação e interpretação do mundo a partir das categorias da gestão privada (Chanlat 2002). Numa definição mais abrangente, pode ser sintetizado em três termos genéricos: “desagregação + competição + incentivos” (Dunleavy *et al* 2006). A desagregação dá a ideia de fragmentação do sistema. A competição pressupõe introdução de mecanismos de concorrência através de escolha individual e das escolhas estratégicas das instituições no fornecimento dos serviços. Por último, destaca-se o incentivo da recompensa financeira pelos bons resultados obtidos.

O managerialismo também é percebido nas organizações públicas que o praticam a um nível linguístico devido ao uso abusivo de palavras como gestão, *management*, gerir, *downsizing*, resultado, vocabulário típico usado até em áreas do conhecimento não afetas à gestão. Ao nível organizacional, o managerialismo é percebido por meio das noções e princípios oriundos da iniciativa privada, na condução de processos com base em eficiência, desempenho, liderança, produtos, *marketing*, excelência, valoração de *rankings*, etc.

Ao nível estrutural, o managerialismo é entendido como um programa de reforma do Estado e da administração pública, que parte da insatisfação com a burocracia realçando os seus pontos fracos, designadamente a sua lentidão na resolução dos problemas, rigidez, ineficácia, ao ponto de ser declarada como inimigo da eficiência, da liberdade e da criatividade (Pollitt 2003).

Então, sob um conjunto de instrumentos e práticas propostos, este tenta legitimar-se por meio da introdução de mudanças nas estruturas institucionais com o fim de melhorar a eficiência organizacional. Ainda neste sentido, outro aspecto que contribuiu para a introdução do managerialismo no setor público foi a autonomização das instituições públicas, uma vez que na retórica *managerialista* a autonomia e a introdução de mecanismos de competição entre as instituições são consideradas essenciais para a obtenção da eficiência (Santiago *et al* 2005).

Ferlie *et al* (1996), nos seus estudos sobre o NPM em instituições de saúde e de educação, incluindo o ensino superior, propõem que o managerialismo seja analisado com base em quatro modelos que seguem cronologicamente, desde meados de 1970, as diferentes fases de introdução e desenvolvimento na administração pública inglesa. Estes modelos são a orientação para a eficiência, a descentralização, a busca pela excelência e a orientação para os serviços públicos.

Sucintamente, podem ser descritos da seguinte forma:

a) Orientação para a eficiência

Corresponde à introdução das técnicas de gestão privada na gestão pública por meio do controlo financeiro, comando e controlo hierárquico, monitorização da performance,

flexibilização do mercado de trabalho e a introdução de formas de governo do tipo empresarial (*corporate governance*).

b) Descentralização

Na descentralização, observa-se a popularização das metas orientadas para a eficiência, bem como uma maior liberdade com controle e vigilância (mais especificamente nos programas de *downsizing* organizacional), aumento da flexibilização organizacional, padronização dos processos e a separação entre os grupos estratégicos e a grande massa operacional.

c) Busca da excelência

A busca da excelência, como o maior dos objetivos, foi amplamente popularizada nos anos 80 através dos chamados programas de qualidade, enfatizando o importante papel dos valores da cultura organizacional. Destaca também o papel da aprendizagem, a valorização dos campeões organizacionais e a motivação para a descentralização, embora esteja atrelada aos resultados.

d) Orientação para os serviços públicos

Nesta fase verifica-se uma versão híbrida, ou seja, a junção de pressupostos da gestão pública integrados a processos e pressupostos da gestão privada por meio da busca de qualidade nos serviços públicos, valorização da participação do voto e gestão diferenciada de tarefas, valores e políticas de acordo com as necessidades e especificidades do público-alvo.

Para autores como Reed (2002) e Pollitt (2003), o managerialismo expressa a emergência de um sistema de pensamento estruturado e referenciado por teorias econômicas, organizacionais e na forma de um modelo de gestão político e operacional, podendo ser entendido com “duplo sentido”:

1. Um mosaico composto por diferentes componentes normativas, ideológicas e conceituais, mais ou menos elaboradas, como os quatro tipos ideais que Ferlie *et al* (1996) bem mostram.

2. Um instrumento (Pollitt 2003) para estimular e impulsionar a reestruturação do setor público e nele legitimar a introdução de mecanismos de regulação pelo mercado ou quasmercado (Santiago 2005: 11)

Em suma, o managerialismo comporta um conjunto de elementos normativos e descritivos sobre a aplicação no setor público de técnicas da gestão privada, com vista à melhoria da qualidade, eficiência e eficácia dos serviços públicos, além da diminuição da despesa pública. Soma-se a isso um conjunto de técnicas para a obtenção de clientes, medidas de performance, descentralização da tomada de decisões (sem descuidar o controlo), e o uso do mercado como fornecedor de serviços (Pollitt 2003, Reed 2002).

Uma vez que este estudo se debruça sobre as mudanças que estão a decorrer no ensino superior, mais especificamente na área da pesquisa, cabe aqui uma secção específica para tratar do managerialismo nas universidades.

2.3.2 Transmutações nas universidades

No ensino superior, a introdução do managerialismo se dá a partir da década de 1980, quando este começa ser fortemente questionado quanto à sua forma de atuação no que se refere ao atendimento das necessidades da população e sobre a criação de novos cursos com características mais vocacionais.

Tais contestações irão traduzir-se na forma de pressões para mudanças nos modos de produção do conhecimento, na educação e formação e nas mudanças das estratégias de regulação e controlo estatal (Santiago 2005).

Na área da pesquisa, as pressões têm-se transformado num processo cada vez mais contextualizado no terreno (Gibbons *et al* 1994), desenvolvido segundo modalidades de pesquisa aplicada, situado para além das fronteiras disciplinares tradicionais (Santiago *et al* 2005), e com características multidisciplinares e transdisciplinares. Decorrendo deste tipo de pressão, o ensino superior tem perdido gradualmente o monopólio desta produção para os grandes centros de pesquisa e para empresas, além de ser mais pressionado por políticas governamentais para a criação de conhecimento tecnológico transferível para a iniciativa privada (Santiago 2005).

O paradigma *Mertoniano*², segundo alguns autores, está a ser substituído pelo paradigma da ciência empreendedora e tecnológica (Slaughter & Leslie 1997), mais voltado para os processos de acumulação capitalista e da privatização do conhecimento.

Este processo também tem sido fortemente estimulado por organismos como o Banco Mundial, Fundo Monetário Internacional e Organização Mundial do Comércio, apoiados nas teorias do capital humano e na crença de uma relação direta entre ensino superior e desenvolvimento económico (Santiago 2005), atuando de forma a incentivar o alinhamento da pesquisa com a economia, valorizando a necessidade de formação nas áreas de interesse do mercado de trabalho e a melhoria do funcionamento dos sistemas e das instituições (Minguili, Chaves & Foresti 2008).

Com o propósito de criar mercados económicos globais, estes organismos internacionais veem o ensino superior como principal parceiro, por se encontrar sob seu domínio duas variáveis importantes na formação desta nova ordem económica mundial: i) a formação da mão de obra técnica, e ii) o potencial dos jovens cientistas. Uma maior orientação para o mercado por parte das universidades facilitaria o processo. No entanto, torna-se necessária uma mudança nas suas finalidades e objetivos, bem como nas estruturas e na forma de gestão (Santiago 2005).

A par das pressões externas sobre a pesquisa e o ensino, as mudanças nas regras de financiamento do ensino superior e o controlo orçamental empurram as universidades cada vez mais para a obtenção de receitas ligadas à eficiência, qualidade, empreendedorismo e para a competição interinstitucional (Subotzky 1999, Santiago 2005). Neste sentido, segundo alguns analistas, as universidades já estão a mover-se para um tipo de gestão mais voltada para as leis de mercado.

Nos seus estudos sobre a apropriação neoliberal da política de ensino superior na Nova Zelândia, Olssen (2002) resume bem o contraste entre o modelo neoliberal

² No paradigma Mertoniano a definição do objetivo da ciência traduz-se na produção de conhecimento científico certificado. Nessa visão está também embutida a noção de autonomia e de neutralidade da ciência, além da ideia de que o pesquisador que busca outros objetivos (por exemplo, contribuir para a solução de problemas práticos) não faz propriamente ciência. Merton, ainda defende que o produto da ciência e a sua qualidade refletem-se integralmente nos instrumentos escritos formais de comunicação científica, particularmente nos artigos publicados em periódicos científicos.

managerialista e modelo tradicional de gestão nas universidades, o que permite ter um quadro comparativo e uma melhor visualização dos modelos, concluindo que para os acadêmicos o managerialismo implica menos liberdade e autonomia e mais controle do que tinham no passado.

Quadro 2.1 – Comparação entre administração tradicional e *managerialista*

| TIPO DE GOVERNAÇÃO INTERNA DAS UNIVERSIDADES | | |
|--|---|---|
| | Neoliberal | Liberal |
| Modelo de controle | Managerialismo “ <i>hard</i> ”, especificações contratuais entre agente-principal, controle autocrático. | Gerenciamento “ <i>soft</i> ” colegial democrático, consenso profissional, controle difuso. |
| Função gestor | Gestores, gestão <i>on-line</i> , centros de custos. | Líderes, comunidade de estudiosos, profissionais, faculdade. |
| Objetivos | Maximização, lucro, eficiência, privatização. | Conhecimento, pesquisa, a verdade, sem fins lucrativos. |
| Relações de trabalho | Competitivo, hierárquico, trabalhos indexados ao mercado, lealdade corporativa. | Confiança, ética, normas profissionais, liberdade de expressão. |
| Accountability | Auditorias, monitoramento, indicadores de desempenho, <i>outputs (ex post)</i> | Profissional burocrático, revisão por pares e baseados em regras (<i>ex ante</i>) |
| Marketing | Centros de excelência, imagem corporativa, relações públicas. | Especialização, comunicação, verdade, democracia. |
| Pedagogia e ensino | Semestralização dos cursos, cursos em módulos, aprendizagem à distância, escolas de verão, profissional Modo 2. | Curso realizado por ano letivo, método tradicional de avaliação, conhecimento para o próprio bem, profissional do Modo 1. |
| Pesquisa | Pesquisa com financiamento externo; pesquisa separada do ensino, controlada por agência governamental ou agência externa. | Integralmente liga ao ensino, controlada de dentro da universidade, iniciadas e realizadas pelos acadêmicos. |

Fonte: Olssen (2002)

Para outros, como McNay (1995), o contraste entre o modo tradicional de administração universitária e o *managerialista* não é tão forte. Ele identifica quatro tipos de universidades: a burocrática, a colegiada, as corporativas e as empresariais – identificáveis pelo grau em que a política é definida e as operações são controladas. Para ele, cada universidade recorre a um tipo de gestão. Todavia, o fato de os sistemas

de controlo gerencial terem vindo a suplantar o balanceamento de poder desempenhado pela colegialidade baseado em autorregulação é um aspecto de importância fundamental.

Nesta mesma direção, Macfarlane (2005) explica que a importância do managerialismo não reside nas estruturas de poder (afinal, a autoridade hierárquica sempre teve lugar nas universidades), mas na erosão do balanceamento desempenhado pela colegialidade. Um sintoma desta mudança é o fato do poder dos académicos ir para fora do âmbito académico individual e passar para as instituições e para as elites (Kogan & Hanney 2000).

Já para Kolsaker (2008), em termos normativos o managerialismo representa um discurso baseado em um conjunto de valores que justificam o direito presumido de um grupo monitorar e controlar as atividades dos outros.

Em sentido contrário, Dearlove (2002) argumenta que as relações nas universidades podem ser vistas por outras lentes que não sejam a dicotomia entre colegialidade e managerialismo como modos de organização, or e sim como instituições capazes de mudanças estratégicas que lhes permitem melhor atender às necessidades da sociedade. Neste novo modelo de instituição os académicos devem estar preparados não só para liderar, mas também para trabalhar em parceria com os administradores. E o autor complementa dizendo que a instituição só será forte na medida em que a visão é compartilhada e que a universidade pode ser um pouco mais do que apenas a soma de “beligerantes departamentos” (p.257).

A crítica ao managerialismo apoia-se na visão de que a introdução de técnicas de gestão privada nas instituições públicas afetará aspectos do quotidiano do trabalhador, tais como a carga de trabalho, a autonomia, o reconhecimento e o amparo social, em decorrência da sua orientação para o desempenho e produtividade (Chanlat 2002).

Com uma orientação voltada à competição e aos *rankings*, o aumento da carga de trabalho será inevitável, resultado da redução de pessoal e dos novos imperativos baseados nos níveis de eficiência e produtividade. Para aqueles que trabalham

diretamente com o público a pressão virá dos usuários dos serviços, e tem as suas origens no discurso sobre a importância do cliente.

Um segundo aspecto, de acordo com Chanlat (2002), diz respeito ao grau de autonomia. A assunção da *accountability* nos meios de gestão, como forma de aumentar a responsabilização e a transparência, é uma das características marcantes do managerialismo. Este termo pode ser entendido como a prática de prestar contas – de forma transparente – da consecução de determinadas finalidades atribuídas ao ente estatal e conseqüentemente ao servidor público segundo determinadas regras de conduta. Essa conduta resulta num maior grau de hierarquização tanto no processo de transparência como na responsabilização, o que acaba por diminuir a autonomia.

O outro aspecto refere-se ao reconhecimento. Durante as últimas duas décadas, os funcionários públicos sofreram os impactos dos discursos antiburocracia onde lhes era apregoada uma suposta ineficiência e fraca produtividade. Este processo, com maior ou menor intensidade, provoca desmotivação, segundo o autor, atingindo assim um elemento central na identidade profissional dos trabalhadores públicos: sua autoestima e motivação para o trabalho. As políticas de incentivo à qualidade e à produtividade podem de forma análoga atingir estes elementos da identidade.

No Brasil, na área acadêmica, este fato pode ser notado nas políticas das agências de fomento à pesquisa que “*tendem a trabalhar, tipicamente, com dotações concedidas projeto a projeto, gerando um ambiente competitivo, acessível ao cientista com qualificação científica de peso, mas não a outros membros da profissão acadêmica*” (Schwartzman 2008:26). Assim sendo, dependendo da intensidade com que são aplicadas, essas políticas acabam por segregar os pesquisadores iniciantes e mais novos, frustrando-os, e fazendo com que percam a motivação para a pesquisa.

O quarto aspecto remete para o apoio social oferecido pelos colegas e pela equipe de trabalho, incluindo superiores e subordinados. Com a introdução de técnicas que acirram a competição, submetendo docentes e pesquisadores a *rankings* de produtividade e programas de qualidade, as relações interpessoais sofrem os desgastes inerentes a estes processos chegando a causar fragmentação das equipes, que passam a

competir ao invés de agregar. Aumenta o *stress* no trabalho e piora o clima organizacional.

Em contraposição a este pensamento, Santiago (2006:6) alerta que os críticos do managerialismo ignoram as contribuições positivas que este oferece nos casos da regulação e do controlo na gestão pública, tais como:

[...] segurança, equidade, tentativa de eliminação da corrupção, a imparcialidade no tratamento dos casos individuais, regras previsíveis, desencorajamento de atitudes oportunistas em relação a incentivos externos e a equidade.

As ferramentas tradicionais não desapareceram da gestão, as regras que regem o ensino superior permanecem atuais; o que mudou foram os novos instrumentos de governança (Ferlie *et al* 2008). Alguns destes instrumentos visam delegar a tomada de decisão a outros tipos de corpos como as agências ou organismos intermediários. Outros consistem em abandonar a avaliação *ex ante* em favor da avaliação *ex post*, provocando assim a expansão dos organismos de avaliação.

Por fim, com a emergência do novo paradigma tecnológico, organizacional e produtivo na economia mundial, as universidades passaram a ser fortemente questionadas sobre qual seria a sua missão em tempos de sociedade do conhecimento. Questões como expansão das matrículas, criação de novos cursos com caráter mais vocacional, formação de mão de obra em menor tempo e maior dedicação a pesquisas que atendam às necessidades do mercado (Dagnino 2006, Shwartzman 2008) levaram a universidade pública a um dilema: reformar-se ou render-se às exigências da mercantilização do conhecimento e da deserção do Estado de seu papel de principal mantenedor da educação superior (Sguissardi *et al* 2004). Este é atualmente o maior dilema das universidades públicas modernas.

Encerrada a apresentação dos conceitos e da forma como o NPM e o managerialismo atuam, de seguida serão apresentados alguns estudos sobre como este modo de gestão tem sido estudado noutras partes do mundo.

2.4 ESTUDOS INTERNACIONAIS SOBRE A INFLUÊNCIA DO NPM NAS UNIVERSIDADES

O tema do NPM e managerialismo possui uma extensa bibliografia onde autores das mais diversas partes do planeta relatam suas características, modo de introdução, práticas habituais e efeitos, e os seus estudos referem-se à administração pública propriamente dita indo até o ensino superior.

Como já dito anteriormente, este modo de gestão está a ser implementado na América, Grã-Bretanha, França, Alemanha, Austrália, Nova Zelândia, havendo relatos até de países do continente asiático, a exemplo do Japão.

Na Europa, o papel do Estado na oferta do ensino superior foi redefinido de várias maneiras, mudando de país para país. Em Portugal, por exemplo, na forma de constituição do ensino superior o desenvolvimento do setor privado foi incentivado a fim de cobrir o déficit de vagas (Ferlie *et al* 2008). Outras mudanças relatadas por Santiago *et al* (2005, 2006, 2008) dizem respeito às carreiras docentes e à sua forma de avaliação, assim como à adaptação das *curricula* dos cursos, que tiveram que ser adequadas ao acordo de Bolonha, e mais recentemente às condições de trabalho.

Nos países da Grã-Bretanha, verificou-se uma redução do financiamento público e até cortes no orçamento destinado às universidades (Ferlie *et al* 2008). Essas mudanças fizeram com que as universidades procurassem outras formas de financiamento. Alguns países como Áustria, por exemplo, estimularam a participação do financiamento familiar por meio da introdução de taxas.

Segundo Ferlie, Musselin e Andresani (2008), características como o estímulo da concorrência para estudantes e pesquisadores, o incentivo para os fornecedores do setor privado entrarem no mercado do ensino superior, a introdução de taxas mais elevadas e a elaboração de medidas específicas para acompanhamento do desempenho da pesquisa são já familiares em quase todos os países da Europa.

Outros sintomas, como o facto de as universidades estarem a nomear executivos provenientes dos negócios para altos cargos (como reitor de diretores de departamentos), a redução dos representantes dos professores e sindicatos na

governança das instituições de ensino superior e a redução da governança local, já vinham sendo relatados por autores como Reed (2002).

Relativamente ao trabalho acadêmico, numa pesquisa realizada na França e na Alemanha, Christine Musselin (2004) relata que o mercado de trabalho acadêmico na Europa foi sempre bastante diversificado, variando de país para país. No entanto, ultimamente tem demonstrado que a profissão acadêmica está experimentando uma revolução comum com o crescente aparecimento de regulamentos de trabalho interno ao mesmo tempo que a qualificação da produção acadêmica como um bem público está a ser questionada. Essa tendência traz consigo implicações comparáveis: ela modifica o modelo profissional em cada mercado nacional e leva ao enfraquecimento da regulamentação profissional. Com o surgimento de novas normas institucionais, essas mudanças implicam a transformação das atividades acadêmicas em trabalho acadêmico, enquanto os acadêmicos se transformam em profissionais assalariados (Musselin 2005).

Podemos identificar como principais características da profissão acadêmica os valores partilhados, a preocupação altruísta para com os estudantes, um alto nível de autonomia, a geração de novos conhecimentos, a aplicação da lógica, a utilização de avaliações e provas, rigor conceitual e teórico, assim como a busca desinteressada pela verdade (Kogan & Hanney 2000, Kolsaker 2008). Neste universo, segundo Musselin, é de se esperar que a pesquisa seja mais resistente do que o ensino em relação ao trabalho e ao controlo organizacional, pois depende de conhecimento e de habilidades individuais que são de propriedade docente e difíceis de conseguir com facilidade no mercado. Neste caso específico, Reed (2002) relata que o managerialismo pode produzir efeitos contraproducentes, se demasiado restritivo, e afetar a criatividade e a inovação dos profissionais.

Em consonância com as características acima apresentadas, estudos realizados recentemente por Ferlie *et al* (2005) encontraram substanciais evidências de que no mundo ainda é prematuro concluir que a era do NPM acabou, pois, mesmo que tardiamente, a França se rendeu ao NPM. A LOFT – *Loi organique sur la loi de finances* – seguiu os princípios de mercado.

Na mesma direção que a França, países que possuem administrações mais conservadoras como a Alemanha, por exemplo, onde a narrativa do NPM teve menos sucesso, estão já a ser relatados por autores como Ferlie *et al* (2008) e Cristhine Musselin (2005) o endurecimento das restrições orçamentais, o maior controlo dos déficits orçamentários, as cobranças por eficiência na relação custo-benefício, a introdução de taxas mais elevadas para os alunos, e a concentração de recursos nas maiores instituições de ensino superior. Segundo os autores, o Ministério e as suas agências tentam orientar o sistema verticalmente através da criação de metas explícitas, contratos de desempenho e remuneração para professores com base em índices de produtividade ao estilo dos Recursos Humanos do setor privado.

Além da Alemanha, na Noruega as recentes reformas “*Quality reform*” também demonstram sintomas do NPM (Musselin 2005).

Bastante distante da Europa, na Austrália estão também a ser relatadas mudanças na percepção dos académicos. Taylor *et al* (1998) fizeram um estudo sobre a liberdade académica e a qualidade em tempos de mudança e concluíram que grande parte dos docentes com maior idade e tempo de serviço possuem uma percepção negativa a respeito do NPM e que a qualidade dos alunos está a decair em decorrência da massificação. Num outro estudo mais amplo, Marginson (1999) observou várias mudanças organizacionais que decorreram durante o período de reestruturação neoliberal. No estudo foram abordadas as práticas de gestão no ensino superior tendo como principais resultados: i) a emergência de um novo tipo de liderança nas universidades. Neste modelo, o vice-chanceler é um diretor estratégico e a universidade é gerida como uma empresa de acordo com fórmulas, incentivos, planos e metas; ii) a transformação dos conselhos governamentais em conselhos de administração e a marginalização dos conselhos académicos; iii) a diminuição do papel dos pares nas decisões sobre pesquisa; iv) uma crescente irrelevância da organização disciplinar da pesquisa; v) definição da agenda de pesquisa em termos de lucro da pesquisa em vez de número de publicações ou qualidade da bolsa; e, por fim, vi) a gestão da pesquisa está sujeita à homogeneização dos sistemas de avaliação de desempenho.

Ainda na Austrália, num outro estudo mais recente, Glow e Minahan (2008) comentam as mudanças ocorridas no setor das artes e da cultura, onde face à diminuição dos

recursos governamentais se tornou necessário procurar incentivos na iniciativa privada, o que levou à introdução de técnicas *managerialistas*. Os autores concluem que a introdução destas técnicas “mostrou-se problemática, se não destrutiva” para o setor criativo, fundamentando o seu discurso no fato de haver uma grande diferenciação de valores entre o mundo das artes e o modo *managerialista*.

Já no Japão, a introdução do NPM se deu via políticas de avaliação e descentralização, baseadas nos modelos de países como Grã Bretanha e Estados Unidos. No entanto, esta introdução se deu tendo em conta algumas variações na cultura japonesa e na tradição dos modos de trabalho (Yamamoto 2003). Osamu Koike (2000) relata que a introdução do NPM veio de fora. Na década de 1990, o Japão passou por uma grave crise financeira, tendo que recorrer a organizações de ajuda internacional como o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional. Estes, por sua vez, não só proporcionaram os fundos necessários, mas também especialistas para ajudar nas reformas do serviço civil e na melhoria da gestão. As estratégias de reformas incluíam itens como: Equidade – com sistemas de mérito no serviço civil; Prestação de Contas – com avaliação de programas e auditoria interna; Credibilidade – com a divulgação de informações aos cidadãos; e Eficiência – por meio de privatizações e subcontratações, tudo de forma a tornar as administrações mais transparentes e abertas para as relações internacionais.

No Brasil, estudos de autores como Faria (2004), Dagnino (2006), Novaes (2008) e Schwartzman (2008) apontam para as mudanças na forma de creditação e avaliação dos programas de pós-graduação das universidades, bem como a submissão destas aos *rankings* de qualidade. Já Evangelista e Shiroma (2007) chamam a atenção para as mudanças na identidade docente e para uma tendência para uma nova cultura que dá ênfase à gestão profissional decorrente de políticas de formação associadas a conceitos como eficiência, competência, qualidade, autonomia e responsabilidade.

Finalmente, estudos por todo o mundo dão conta de mudanças na forma da gestão pública e das universidades. As suas características e consequências podem ser distintas, variando de cultura para cultura. No entanto, as principais características como a descentralização, a eficiência, as avaliações e a parcimônia no gasto do erário público estão sempre presentes qualquer que seja o estudo ou relato.

CAPÍTULO 3

CONCEPTUAL FRAMEWORK E OPÇÕES METODOLÓGICAS

A escolha da metodologia a ser seguida num trabalho deve incidir sobre o modo de proceder do pesquisador para chegar aos conhecimentos que acredita ser possível obter (Guba e Lincoln 1994). Por isto, como o título sugere, neste capítulo faremos uma análise conceitual do NPM e do Managerialismo e das implicações destes para o estudo que ora propomos, e posteriormente apresentaremos a metodologia.

3.1 *NEW PUBLIC MANAGEMENT, MANAGERIALISMO E AS IMPLICAÇÕES PARA A PESQUISA.*

A revisão da literatura sobre os modos de gestão a atuar no ensino superior nos levou a estudar o NPM e o managerialismo, por se tratar, segundo os estudiosos do assunto (Hood 1991, Pollitt 1993, Jackson 1994, Meek 2003, Santiago, Magalhães & Carvalho 2005, Olssen & Peters 2005, entre outros), da filosofia e do modo de gestão atualmente mais utilizados por nações desenvolvidas e em desenvolvimento.

Fazendo uma recapitulação rápida, o NPM é suportado pela ideologia neoliberal, tratando-se de um conjunto de medidas que visam a redução da despesa pública, apostando em aumentos de produtividade através do incentivo à competição para a melhoria da eficiência.

Esta eficiência é buscada por um lado na tentativa de neutralização da autonomia institucional e profissional, e por outro na legitimação dos modos de governo baseados na regulação e no controlo (Reed 2002).

Desta forma, de acordo com Miles e Snow (1984), ao optar-se pela filosofia do NPM, torna-se necessário adequar as estruturas organizacionais e os métodos quotidianos de gestão. Estes métodos, importados da iniciativa privada por haver um entendimento de que essas atuam mais eficientemente no mercado, são definidos por autores como

Santiago, Magalhães e Carvalho (2005), Reed (2002) e Deem (1998, 2001) como managerialismo.

Cientes das características do NPM e para saber como atua o managerialismo no cotidiano dos pesquisadores para a consecução deste trabalho, torna-se necessário primeiramente entender como se deu a introdução do NPM na gestão da UDESC.

De acordo com alguns autores, as razões apontadas para a introdução do managerialismo na administração pública, e em especial nas universidades, são muitas e com características multidimensionais (Ferlie *et al* 1996, Pollitt 2003, Reed 2002). Estas vão desde a necessidade de reestruturação das organizações públicas, que enfrentavam severas críticas pela sua falta de eficiência, até as convicções de alguns atores políticos, aliados a técnicos e acadêmicos, de que as soluções de gestão da iniciativa privada são mais eficientes para resolver os problemas com que o ensino superior se tem vindo a confrontar, tais como a escassez de recursos financeiros e os défices de relevância econômica para a formação superior e a investigação (Santiago 2005).

No Brasil, o discurso do NPM e as perspectivas *managerialistas* surgiram na esfera federal via reforma administrativa e na esfera universitária via sistemas de avaliações a dois níveis: o filosófico e o de gestão.

No primeiro nível, isto é, ao nível filosófico, inspirado nas reformas da administração inglesa, o governo lança as bases do NPM quando da Reforma do Estado realizada em meados de 1995. A reforma consistia em tornar a administração pública mais flexível e garantir qualidade nos serviços (Bresser Pereira 1995) por meio de métodos de modernização da gestão.

Assim sendo, a primeira questão que colocamos na tese foi saber como a filosofia do NPM saiu da esfera federal e tomou corpo na UDESC, uma universidade estadual, e como as bases para o managerialismo se formaram intrainstituição.

Para responder a essas questões, efetuou-se um estudo empírico da evolução da gestão da Universidade desde a década de 1990. Foi nesta época que a UDESC conquistou o seu reconhecimento como universidade junto do Conselho Federal de Educação, abrindo-se assim um caminho para introdução de mudanças na gestão, também por este

ser o período em que se registaram os primeiros movimentos em prol do NPM no Brasil. Este estudo, que faz parte do capítulo quatro, compreendeu a análise de documentos antigos relativos a história da Universidade, estudo de relatórios, atas, resoluções dos Conselhos e conversas com servidores com maior tempo de serviço na Universidade, para formar um quadro de análise que pudesse interpretar os períodos de gestão e analisá-los de acordo com a evolução dos fatos.

Com essa parte concluída, foi possível então passar ao segundo nível de introdução do NPM e do managerialismo na gestão da UDESC, ou seja, como estão se dando as mudanças no terreno, qual a percepção deste tipo de gestão por parte dos entrevistados e qual o seu impacto na pesquisa. Estes assuntos serão abordados nos capítulos 5, 6 e 7 desta tese.

Sobre este tema, na revisão de literatura, foi possível verificar que uma das consequências da mercantilização nas universidades tem tido maior ênfase no desempenho, avaliação, prestação de contas com uso de indicadores de execução e nos sistemas de avaliação pessoal (Olssen & Peters 2005).

Nesse sentido, em 1995 a CAPES acentuou sua função reguladora e reformulou a avaliação da pós-graduação, tendo como objetivo melhorar a inserção da pesquisa brasileira a nível internacional (CAPES 2009). Essas mudanças irão ter um impacto significativo na pesquisa e no cotidiano dos pesquisadores, pois será a partir dessas mudanças que os pesquisadores serão avaliados pela sua produção individual de pesquisa e a inserção desta ao nível internacional. Os impactos da mudança na avaliação foram potencializados por outra reforma que já havia ocorrido em 1991 quando o governo decidiu reduzir os prazos para realização dos mestrados e doutoramentos que passaram de 3 anos e meio para 2 e de 5 para 4 anos, respectivamente. Tais mudanças acarretaram fortes pressões sobre os pesquisadores porque, além de se verem obrigados a produzir mais, tiveram os tempos para realização dos trabalhos reduzidos.

Nesta parte a pesquisa caminha para uma análise aprofundada dos impactos que as mudanças nas avaliações trouxeram para o cotidiano dos pesquisadores e para a produção de conhecimento científico, uma vez que as consequências das avaliações não serão somente sentidas ao nível dos pesquisadores, mas também pelos programas que

passaram a conviver com a possibilidade do descredenciamento pelo Ministério da Educação – MEC, caso a avaliação não esteja de acordo com os novos parâmetros.

As reformas na avaliação da Pós-Graduação irão modificar de forma estrutural a produção de conhecimento nas instituições e no Brasil como um todo. A crítica a estas reformas, segundo autores como Silva Jr & Kato (2010), Bianchetti & Machado (2007), centra-se em dois pontos distintos: o primeiro consiste no formalismo da carreira de professor universitário, na qual são contratados docentes para o exercício da docência, pesquisa e extensão, mas que em face da realidade das políticas do Estado e da educação superior se veem impelidos ao produtivismo acadêmico, pilar central da cultura da instituição universidade; o segundo ponto consiste na produção da materialidade institucional na forma de muitos artigos, capítulos de livros, livros, etc., e de forma mais acentuada na relação direta com o mercado.

Os efeitos do managerialismo para os docentes podem ser observados na diminuição do trabalho acadêmico e os acadêmicos se transformando numa espécie de tarefeiros. Hartley (1995) chamou este processo de “McDonaldização” do ensino superior, enquanto que Barry, Chandler e Clark (2001) usaram a expressão “linha de produção acadêmica” ao longo da qual os acadêmicos estão a ser mercantilizados como trabalho. Para Olssen (2002), o espaço privado do indivíduo está sendo ameaçado por meio das cobranças por performatividade. Dito de outra forma, no corpo destas mudanças encontra-se a possibilidade da pesquisa acadêmica desinteressada estar a ser substituída por exigências do novo funcionalismo, estando o espaço reflexivo para sua própria crítica a ser corroído.

De acordo com Bryson (2004), o mais prejudicial neste processo é a substituição do poder e da autonomia dos acadêmicos por prerrogativas gerenciais. Os acadêmicos perdem o controlo ideológico de seu trabalho, que se degrada. Ainda, simultaneamente, o trabalho intensifica-se, fazendo com que a intelectualização seja menor e aumente a instrumentalização.

Ao nível da gestão das universidades, as mudanças nas avaliações serão sentidas na destinação de recursos para as pesquisas e de bolsas, tanto para docentes em capacitação, como para estudantes de pós-graduação. Vale a pena ressaltar que a partir

do advento da avaliação, os critérios para destinação destes recursos vão ao encontro à nota obtida pelo programa e currículo *Lattes* do pesquisador ou equipe de pesquisadores.

Porém, por serem possuidores de alto capital científico, conhecimento tácito, competências pessoais e de um alto grau de liberdade, os acadêmicos se mostram difíceis de gerir. Dearlove (2002) observa que quando analisado na óptica do consumidor e da iniciativa privada, a relativa liberdade de que gozam os acadêmicos nas universidades deixa transparecer que estes não reconhecem nenhum padrão, preferindo ver-se como empresários individuais, embora recebam um salário fixo. Sendo assim, um observador casual pode até compreender o desejo do Governo de tornar os docentes mais gerenciáveis e as universidades mais profissionais.

Os imperativos que acabamos de relatar constituem alguns dos principais desafios enfrentados pelos docentes e pelas universidades nas últimas décadas no Brasil e no mundo, o que leva ambos – docentes e universidade – a terem que se adequar a esta nova configuração social e econômica de forma a tentarem sobreviver na sociedade do conhecimento.

Cientes das implicações do NPM e do managerialismo na produção do conhecimento científico, a próxima etapa da tese será a discussão da metodologia empregue na resolução do problema de pesquisa.

3.2 OPÇÕES METODOLÓGICAS

O esclarecimento da posição do pesquisador é um dos fatores que podem assegurar a confiança de uma pesquisa qualitativa (Merriam 1998). Ciente disso, esta secção se ocupará de explicitar as opções metodológicas que orientaram a pesquisa de forma a subsidiar o entendimento da análise dos dados bem como a posição do pesquisador responsável.

Iniciaremos pela apresentação do paradigma de análise e a tipologia da pesquisa.

3.2.1 Paradigma de análise

A questão essencial para encontrar o paradigma de estudo é obter uma forte coerência entre o paradigma e o problema do estudo. Desta forma, para o estudo dos impactos do NPM e do managerialismo na pesquisa científica do Brasil, fenômeno social contemporâneo, foi necessário delimitar e explicitar o modelo epistemológico da pesquisa, devendo este ser condizente com os pressupostos ontológicos deste estudo.

Portanto, o trabalho de observar e interpretar a realidade da UDESC não pode ser feito independentemente dos fenômenos sociais e do contexto no qual ela se insere, o que fez com que fosse necessário considerar as suas especificidades e objetividade, no que é, na sua essência, objetivo. Por isto, este trabalho requereu especial atenção e cuidado na medida em que a análise aconteceu num cenário em que a realidade está em permanente mutação, sendo construído e reconstruído permanentemente.

Para a definição do paradigma, Burrell e Morgan (1979) explicam que todas as abordagens das ciências sociais assentam na filosofia da ciência e na teoria da sociedade e que cada alternativa de pesquisa se caracteriza por concepções ontológicas (daquilo que existe) e da condição humana, bem como por uma postura epistemológica, propondo que esta seja analisada com base em quatro paradigmas: i) o funcionalista, ii) o interpretativo, iii) o humanista radical e iv) o estruturalista radical. O primeiro tem sido o paradigma dominante para o estudo das sociedades e organizações por pressupor a ação humana como racional e por acreditar que se pode compreender o comportamento social e organizacional através de testes de hipóteses; o segundo (interpretativo) procura explicar a estabilidade do ponto de vista do comportamento do indivíduo, observando os processos em curso de forma a entender o comportamento individual e a natureza espiritual do mundo; o terceiro (humanista radical) se preocupa com a liberação de restrições sociais que limitam o potencial humano, sendo que a ideologia dominante atual é vista como a vontade de separação das pessoas do seu verdadeiro eu; e no quarto (estruturalista radical), os conflitos estruturais da sociedade são interpretados como a força que gera a mudança por meio das crises políticas e econômicas.

Considerando as definições de Burrell e Morgan (1979) e os objetivos do estudo, este trabalho de pesquisa se ancorou no paradigma interpretativo por entender que existe nele uma realidade subjetiva, fruto da percepção dos docentes acerca de suas realidades, que deve ser considerada e confrontada com as políticas de ciência e tecnologia e com as decisões de gestão. A escolha deste paradigma para estudar o impacto do managerialismo na produção de conhecimento se deu ainda por se tratar de um estudo no qual a importância da compreensão e a explicação se sobrepõe aos objetivos da previsão, por meio da verificação de leis ou da generalização de hipóteses.

Conforme abordado na revisão de literatura, o managerialismo altera as relações de trabalho por incentivar a competição e, sendo assim, para este estudo torna-se essencial, compreender o comportamento dos participantes no seu contexto de atuação. Neste comportamento vemos a possibilidade de esclarecer e interpretar as diferentes visões dos pesquisadores em relação ao modo de gestão ao qual estão submissos de forma a tornar compreensíveis os resultados deste tipo de gestão para as pesquisas científicas.

Com isto esta investigação pretende oferecer uma interpretação das relações entre os pesquisadores e a gestão da universidade mediante uma análise da percepção dos mesmos sobre as alterações ocorridas nestes últimos vinte anos no ambiente universitário, especialmente aquelas alterações que envolvam a produção de conhecimento científico.

3.2.2 Tipologia da Pesquisa

A pesquisa de campo efetuada para responder às questões da tese se classifica como um estudo de caso histórico-organizacional por meio de investigação de caso simples (Triviños 1987). Este tipo de pesquisa é apropriado neste caso pois visa descrever e compreender a introdução do managerialismo na universidade e suas consequências (questão contemporânea) no que diz respeito ao ser humano e à sua vida no universo (Merriam 1998).

Segundo Godoy,

[...] o estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões ‘como’ e ‘porquê’ certos fenômenos ocorrem, quando

há pouca possibilidade de controlo sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real (1995:25).

Neste caso específico, estamos à procura de ‘como’ está se dando a inserção do managerialismo nas universidades e de que forma este interfere na atividade dos docentes pesquisadores. A importância do ‘como’ neste estudo é crucial, dado que o managerialismo não é um conceito estático.

O estudo de caso também é, de acordo com Yin (2001), uma estratégia de pesquisa que busca examinar fenômenos contemporâneos dentro de um contexto, o que é exatamente o caso desta pesquisa, pois o NPM e o managerialismo podem ser considerados a “nova moda” da gestão pública. Esta metodologia se caracteriza pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira a permitir um conhecimento mais amplo e detalhado do mesmo.

Outra característica importante que nos levou a optar pelo estudo de caso foi o fato de que, para uma compreensão mais completa do objeto, é preciso levar em conta o contexto em que ele se situa e uma vez que a UDESC é um ente do Estado, subordinando-se às leis estaduais, e uma Universidade que se subordina às políticas nacionais de ensino superior, o contexto interfere grandemente nas decisões. No entanto, o modo de gestão adotado internamente na organização é definido pelos gestores e pode variar de instituição para instituição, apresentando resultados distintos.

Ao desenvolver o estudo de caso, recorreremos a uma variedade de dados, coletados em diferentes momentos (no estudo piloto e nas entrevistas para a tese), em situações variadas (quando iniciámos o estudo a UDESC estava na gestão de um reitor, mas na época das entrevistas a gestão já era de um novo reitor), e com uma variedade de tipos de informantes (docentes que participaram ativamente nas entrevistas e servidores mais antigos que nos auxiliaram com as suas lembranças a montar o *puzzle* do histórico da gestão). Com essa variedade de informações, oriunda de fontes diversas, foi possível cruzar informações e descobrir novos dados.

Esta infinidade de possibilidades que o estudo de caso nos ofereceu, foi bastante útil neste caso específico, uma vez que as universidades enquanto *loco* de investigação estão

inseridas em subsistemas que operam de acordo com sua própria lógica (Scheytt & Scheytt 2005), fazendo com que o sistema integral seja bastante complexo, o que justifica a adoção do método.

Quanto aos objetivos, este estudo caracteriza-se pelo enfoque predominantemente exploratório-descritivo, que tem por finalidade esclarecer, desenvolver e modificar conceitos para formulação de abordagens futuras. Neste caso, o trabalho tenta preencher uma lacuna não só relativamente ao entendimento de como está se dando em campo a intrusão do managerialismo na produção de conhecimento científico no Brasil, mas também pelo fato de não se ter conhecimento de estudos direcionados a compreender como o modo de gestão está a interferir no quotidiano dos pesquisadores.

Quanto ao tratamento dos dados, depois de extensa pesquisa bibliográfica para encontrar a melhor metodologia a ser utilizada no desenvolvimento da tese, este trabalho culminou tendo como base a abordagem qualitativa, porém aliada a alguns estudos quantitativos. Este último, meramente estatístico, com o fim específico de verificar a evolução de alguns temas que se tornariam importantes no decorrer do estudo.

Sob as visões de mundo construídas historicamente, a pesquisa qualitativa fundamenta a investigação social e é neste sentido que devemos considerar que a investigação, quantitativa e qualitativa, podem ser complementares, apesar de serem de natureza diferente (Minayo & Sanches 1993; Hébert, Goyette & Boutin 1994). Enquanto a investigação quantitativa objetiva traz à superfície os dados e indicadores que irão abarcar uma grande quantidade de informações a ser classificada de forma a se ter uma tendência, a análise qualitativa investiga a complexidade destes fenômenos e os processos sociais específicos.

Os métodos qualitativos são mais indicados para pesquisas de perspectiva interpretativa ou crítica (Godoy 1995). Tendo em conta que as universidades são consideradas sistemas complexos (Baldrige 1983), a abordagem qualitativa pode descrever esta complexidade, analisar a interação de suas variáveis e compreender e classificar os processos dinâmicos, pois possibilita um maior grau de profundidade e entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos que participam do processo.

A abordagem qualitativa representa uma tendência filosófica que tem despertado o interesse de pesquisadores na área de ciências sociais por trabalhar com o significado embutido nas experiências dos agentes, um lado não perceptível nas equações, médias ou estatísticas, podendo ser descrita como aquela capaz de:

[...] incorporar a questão do significado e da intencionalidade como inerentes aos atos, às relações, e às estruturas sociais, sendo essas últimas tomadas tanto no seu advento quanto na sua transformação, como construções humanas significativas (Minayo 1993:10).

Pelo acima exposto, acredita-se que a escolha da abordagem predominantemente qualitativa mostra-se como a mais adequada para o estudo, em função de propiciar uma alternativa compatível com o caso proposto ao preocupar-se em retratar, não só a perspectiva dos participantes, mas também a evolução do fato gerador, pois, por mais que as universidades brasileiras se pareçam na forma de constituição (instituições de ensino superior, públicas, mantidas com recursos do governo, que desenvolvem ensino, pesquisa e extensão), a gestão interna de cada uma é feita com base nos princípios da autonomia didática, científica e administrativa, e são regidas por Conselhos democraticamente eleitos, o que acaba por lhes conferir uma singularidade única que os métodos quantitativos não dariam conta de explicar.

3.3 OBTENÇÃO DOS DADOS

3.3.1 *Dados Primários*

A coleta dos dados primários foi realizada por meio de entrevista semiestruturada por esta técnica ser adequada à natureza de estudos qualitativos (Bogdan e Biklen 1994; Hébert 1994; Minayo 1993). As entrevistas foram gravadas em meio digital sendo posteriormente transcritas na íntegra a fim de melhor possibilitar a sua análise.

A utilização de entrevistas, na recolha das informações, se justifica pelo objetivo metodológico de explorar em profundidade as posições dos pesquisadores como atores-chave na produção do conhecimento e nas relações entre universidade, órgãos de financiamentos e empresas. As entrevistas são também um poderoso instrumento de pesquisa quando pretendemos ter acesso às experiências destes atores, possibilitando

uma análise em maior profundidade das informações sobre as inter-relações entre os agentes que produzem o conhecimento.

Definição da amostra e atores a entrevistar

Por este trabalho se tratar prioritariamente do estudo das relações entre a gestão e a produção de conhecimento científico, com vista à análise do managerialismo, ou seja, a influência do mercado na gestão, foi necessário fazer um recorte na população total de docentes pesquisadores da Universidade.

A este respeito, Minayo (2004) explica que numa busca qualitativa o pesquisador deve preocupar-se menos com a generalização e mais com o aprofundamento e a abrangência da compreensão do grupo social, ou organização que está a ser estudada. Acrescenta ainda que na definição de uma amostra qualitativa devem privilegiar-se os sujeitos que possuam os atributos que o investigador pretende conhecer. Quanto ao número de entrevistados, estes devem ser em quantidade suficiente para permitir alguma reincidência das informações, considerando-se ainda que o conjunto de informantes deve ser diversificado de forma a possibilitar a apreensão de semelhanças e diferenças.

Com isto em mente, os critérios de escolha dos atores a entrevistar foram baseados nas suas condições de atores-chave do processo e não em critérios de representação estatística relacionados com a população a que pertencem. Ainda por nos interessar especialmente as consequências do modo de gestão na produção do conhecimento, escolhemos entrevistar os docentes ligados aos programas de pós-graduação.

Desta forma, dos 20 programas de pós-graduação *stricto sensu* oferecidos pela UDESC, nas mais diversas áreas do conhecimento, foram selecionados os quatro programas que, de acordo com o objetivo da pesquisa, possuem maior e menor interação com o mercado, neste caso os programas de Doutorado em Teatro e Mestrado em História, representando os que possuem menor interação com o mercado e, por outro lado, os programas de Mestrado Profissional em Administração e Doutorado em Ciências e Engenharia de Materiais.

Quadro 3.1 - Quadro de entrevistas

| PROGRAMA | Docentes vinculados Programas | Totais entrevistados | Cursos c/ maior interação com mercado | | Cursos c/ menor interação com mercado | |
|---|-------------------------------|----------------------|---------------------------------------|----------|---------------------------------------|----------|
| | | | CCT | CCA | CCE | CEART |
| Doutorado em Teatro | 12 | 4 | - | - | - | 4 |
| Mestrado em História | 15 | 4 | - | - | 4 | - |
| Mestrado Profissional em Administração | 14 | 4 | - | 4 | - | - |
| Doutorado em Ciências e Engenharia de Materiais | 18 | 4 | 4 | - | - | - |
| TOTAL | 59 | 16 | 4 | 4 | 4 | 4 |

Fonte: Dados UDESC 2008a.

A escolha dos programas com maior e menor interação com o mercado se deu levando-se em consideração as profissões que são regulamentadas por lei no Brasil³ e que para elas são ofertados cursos de graduação superior, por entendermos que se existe a necessidade de uma regulamentação formal por parte do governo é porque estas profissões devem estar atuando ativamente no mercado.

Uma vez que o interesse principal da pesquisa se centra nas influências do managerialismo no processo de criação do conhecimento, o principal critério na escolha dos entrevistados foi o fato deste se caracterizar como pesquisador, daí o motivo de se ter definido como população os docentes ligados a um curso de pós-graduação *stricto sensu*.

Como segundo critério na escolha dos entrevistados e para tornar a amostra mais heterogênea, consultámos a produção científica de cada pesquisador acessando seu Currículo Lattes. Assim foi possível selecionar para a amostra pesquisadores altamente produtivos e medianos. Acrescemos a este critério o tempo decorrido após a conclusão do mestrado, e assim obtivemos uma amostra heterogênea com características que

³ Administrador, Advogado, Agrimensor, Arquiteto, Arquivista, Assistente Social, Bibliotecário, Biólogo, Biomédico, Contabilista, Economista, Enfermeiro, Engenheiro, Estatístico, Farmacêutico, Fisioterapeuta, Fonoaudiólogo, Geógrafo, Jornalista, Médico, Meteorologista, Museólogo, Músico, Nutricionista, Odontologia, Orientador Educacional, Professor, Profissional de Educação Física, Psicólogo, Químico, Relações Públicas, Sociólogo, Tecnólogo, Terapeuta Educacional, Veterinário, Zootecnista.

variam entre pesquisadores experientes e produtivos e não tão experientes e produtivos e vice-versa.

Quadro 3.2 - Características individuais dos entrevistados

| EXPERIÊNCIA EM PESQUISA (ANOS) | | | | | |
|--|-------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| Programas/anos | 6-10 | 11-15 | 16-20 | 21-25 | + 25 |
| Doutorado em Teatro | | | 2 | | 1 |
| Mestrado em História | | 2 | 1 | | 1 |
| Mestrado Profissional em Administração | 1 | | | 3 | |
| Mestrado em Ciências e Engenharia de Materiais | | 1 | | 3 | 1 |
| TOTAL | 1 | 3 | 3 | 6 | 3 |

Da pesquisa preliminar constatou-se que o tempo decorrido após o mestrado dos pesquisadores pertencentes aos programas selecionados varia entre 10 até 33 anos de experiência em investigações. Desta forma, o quadro de entrevistas ficou com sete pesquisadores que se situam na faixa de 10 a 20 anos e nove com mais de 21 anos dedicados à pesquisa.

É de frisar que à época das entrevistas, quatro dos entrevistados estavam acumulando a função de pesquisador com a função de direção e três já foram diretores no passado, fatos que lhes concederam alguma experiência em gestão, permitindo-lhes falar dela com conhecimento de causa.

3.3.2 Dados Secundários

Após o tema de investigação estar definido, passou-se à pesquisa bibliográfica, buscando afinar a problematização a partir das referências ao tema proposto. Esta busca se procedeu a partir de livros, artigos científicos, bases de dados informatizadas e anais de congressos, dentre outros.

Na pesquisa documental foi efetuada a leitura e análise do Estatuto, Regimento, Plano de Cargos e Salários, resoluções do Conselho Universitário, portarias, relatórios de gestão, *clipping* das notícias geradas pela UDESC na imprensa, além de outros materiais como livros e relatórios a respeito da Universidade. Este método foi precedido

de uma análise criteriosa onde, a partir dela, pode estabelecer-se um plano de leitura sistemática. Este trabalho se fez acompanhar de anotações e fichamentos para posterior fundamentação teórica do estudo.

3.3.3 Interpretação e análise dos dados

Após a pesquisa bibliográfica e documental, acrescida de algumas conversas com servidores mais antigos da instituição, foi feita a primeira das análises deste trabalho de tese, efetivando-se através da descrição do processo de adaptação estratégica da Universidade. A interpretação dos dados se deu a partir da análise longitudinal do processo evolutivo da gestão, com início na criação da universidade até o ano de 2010, o que nos forneceu um amplo espectro das variáveis que influenciaram a adaptação organizacional e o modelo de gestão ora utilizados. Nas análises posteriores foram utilizados somente os dados relativos aos últimos 20 anos de gestão. Porém, este estudo preliminar tornou-se depois uma peça importante para o entendimento da inserção e das reações à filosofia do NPM e do managerialismo na instituição.

Num segundo momento da pesquisa procedeu-se às entrevistas com os pesquisadores, das quais proveio a formatação dos dados, que consistiu na transcrição destas do meio magnético para meio escrito, tornando possível assim a interpretação dos dados obtidos.

A análise dos resultados foi feita, primeiramente, verificando-se os pontos em comum existentes nos conteúdos das entrevistas. Deste trabalho foram surgindo os conceitos de análise. Depois foram agrupados os conceitos de forma a encontrar semelhanças e formar as categorias de análise. Assim, numa ida e volta entre os conceitos e literatura, foi possível delinear as transformações que ocorreram após a introdução do managerialismo, e que são apresentadas e discutidas nesta tese nos capítulos 5, 6 e 7.

Este tipo de investigação inspira-se no que Glaser & Strauss (1967) denominam como “*grounded theory*” (teorizar a partir dos dados), na qual as teorizações advêm da leitura dos dados coletados, posteriormente confrontados com a teoria existente. Segundo os autores, “*a teoria evolui durante a própria investigação e isso ocorre através da relação dinâmica e contínua entre análise e recolha de dados*” (Strauss & Cobin 1994).

Neste tipo de investigação, a responsabilidade do pesquisador é a de incluir a vozes dos entrevistados e interpretá-las com base nas teorias já existentes.

O nosso objetivo com este tipo de análise é descobrir o que está acontecendo e entender o problema principal (quais as transformações que estão a decorreram no universo das investigações brasileiras nas últimas décadas) para depois entender quanto destas transformações tem a ver com o NPM e com o managerialismo. Com este processo também é possível descobrir se existem reações às transformações e como são feitas.

Os resultados (*grounded theory*) são obtidos com base na análise sistemática e rigorosa dos dados através de um processo indutivo de produção de conhecimento e foram especialmente interessantes nesta tese porque nela se buscou desvendar as transformações que ocorreram na gestão da universidade e nos processos de fazer investigação, para depois entender quais destas mudanças têm a ver com o modo de gestão e as consequências apontadas pelos entrevistados.

Poderíamos ter utilizado a análise de conteúdo ou de discurso. No entanto, o que nos fez não optar por uma destas análises foi o fato de que na análise de conteúdo os critérios fundamentais exigidos para testar o rigor científico estão em trabalhar as amostras de maneira sistemática com codificações que permitam a verificação de fidelidade, e em enfatizar a frequência como critério de objetividade e cientificidade (Minayo 2004). Porém, nesta pesquisa nos preocupamos também com o que é frequente, mas o que mais nos interessa é compreender as diferenças, o que está a um nível mais profundo, consequência da formação de correlações já que é sabido que em universidades não existe um único modelo de gestão (Ramos 1981), mas vários que atuam conjuntamente e se relacionam entre si. São estas interações que tornam a pesquisa um meio de novas descobertas.

Relativamente à análise do discurso, é sabido que com ela o pesquisador visa compreender o modo de funcionamento, os princípios de organização e as formas de produção social, tendo como pressuposto básico o sentido de uma palavra, de uma expressão, não existindo em si mesmo, mas expressando posições ideológicas (Minayo 2004). Neste caso, os objetivos desta pesquisa não estão em interpretar as entrevistas e saber o que há nas entrelinhas das falas, mas na descoberta das correlações dos atos e

fatos quotidianos do processo de gestão e produção de conhecimento numa universidade, decorrentes de um modo de gestão.

Com estas explicações encerramos a exposição da metodologia empregue na realização desta tese. De seguida apresentamos as reflexões sobre o processo da pesquisa.

3.4 REFLEXÃO PESSOAL SOBRE A PESQUISA

A pesquisa qualitativa trabalha com um universo de significados, crenças e valores que não podem em geral ser quantificados. Considera o ambiente como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento-chave, e possui carácter descritivo, tendo no processo o foco principal de abordagem e a preocupação maior é a interpretação do fenómeno (Godoy 1995).

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, sempre tive a preocupação de não me distanciar da metodologia escolhida. Porém, durante a execução do trabalho me vi em encruzilhadas e tive que fazer escolhas. Neste momento compreendi que uma boa decisão sempre será tomada com base em trabalhos realizados por outros pesquisadores. No entanto, este foi o maior desafio. Existe uma infinidade de revistas científicas especializadas nos mais diversos assuntos, mas no princípio tive imensa dificuldade em saber identificar os artigos científicos sérios daqueles não tão sérios. O montante de material que está à disposição dos pesquisadores é descomunal. Existem estudos sobre quase todos os assuntos, com afirmações antagónicas, todas ditas científicas. Foram decisões difíceis, equivocadas no princípio, mas com o passar do tempo foi um processo de aprendizagem. Aprendi ir além do texto e a verificar o referencial bibliográfico. Iniciei pelos clássicos e com o passar do tempo, detendo um conhecimento mais profundo sobre o assunto, pude me aventurar em autores não tão conhecidos e saber quando se tratava de um bom material.

Uma limitação com que me deparei durante a pesquisa foi a de encontrar material que abordasse o managerialismo no Brasil. Por ser um termo de língua inglesa, a sua tradução mais próxima seria *gerencialismo*, palavra que não consta nos dicionários brasileiros. Os estudos que eu encontrei discorrem sobre assuntos que são relacionados ao managerialismo, ou seja, os processos avaliativos e as cobranças por produtividade.

Já com relação ao NPM, existe uma vasta literatura, e as publicações do MARE – Ministério da Reforma do Estado por si só se traduzem em farto material de estudo. Aliadas a este material podemos ainda contar com as publicações do Prof. Bresser Pereira, ministro responsável pelo processo de reformas no Brasil.

Relativamente à pesquisa propriamente dita e aos dados obtidos, como pesquisador tentei intervir o mínimo possível, pois era do interesse que partissem dos entrevistados as polémicas e os temas que lhes afetam com maior intensidade, para só então posteriormente analisar e verificar quais foram os assuntos mais abordados e o entendimento dado a eles.

Como ganho, pude perceber que com este modo de entrevista, com assuntos e não com perguntas fechadas, torna a análise mais complexa, mas também a torna mais rica em detalhes. A riqueza de detalhes se dá pelo fato de o entrevistado não se sentir obrigado a responder a nada e sim em expressar seu entendimento e suas opiniões em torno de certo tema. Os assuntos vão surgindo conforme a empatia entre entrevistador e entrevistado vai sendo firmada e os detalhes vão sendo desvendados.

Além disso, por ter optado por este tipo de entrevista, foi possível perceber que alguns assuntos foram muito pouco abordados, por exemplo, o do ensino. Foram pouquíssimos os entrevistados que ligaram pesquisa e ensino. A impressão que tive foi a de que o universo das pesquisas está mais atrelado ao produtivismo imposto pelo sistema de avaliações do que à preocupação deste conhecimento ser transmitido, discutido e analisado.

Por fim, sobre a filosofia do NPM e as técnicas *managerialistas*, após este estudo, acredito (corroborando Pollitt (2003) quando diz que o managerialismo foi escolhido por técnicos interessados na resolução de problemas práticos) que são bem-vindas em alguns setores da administração pública e também nas universidades, nomeadamente nas áreas administrativas, de controladoria e finanças, ou seja, aquelas mais ligadas à gestão propriamente dita.

Então, as investigações de uma forma geral e a pesquisa básica, nem sempre podem ser consideradas como resolução de problemas práticos. Uma pesquisa exploratória, por

exemplo, por mais que tenha um referencial teórico e uma hipótese a ser testada, não tem a garantia que no final possa resolver qualquer que seja o problema prático. As cobranças por eficácia em pesquisa nos parecem meio ilusórias, pois quando um pesquisador inicia uma pesquisa ele somente sabe como vai começar, nunca como vai terminar, nem quanto tempo irá levar. Desta forma, o conceito de eficácia fica comprometido, bem como o conceito de liberdade, uma vez que o pesquisador tem de informar ou antever resultados ou tempos a fim de ser medida a eficácia.

De outra forma, os conceitos de *accountability* – tão incentivados pelo NPM – são conceitos que devem ser implementados também no que diz respeito às investigações, dado o grande montante de recursos alocados em pesquisa ser oriundo do poder público. Ser responsável com o erário público e dar publicidade dos resultados das pesquisas é mais do que um ato de civismo, e está acima de qualquer filosofia dita ou não neoliberal.

Com isto, acredito ter terminado minhas considerações pessoais. No entanto, devo aqui deixar expressa a minha gratidão a todos os que de alguma forma me ajudaram neste trabalho, seja dispendo seu tempo para entrevistas, comentando, sugerindo modificações, e principalmente àqueles autores que publicaram estudos, tão importantes para subsidiar um trabalho como este.

3.5 SUBMISSÃO AO COMITÉ DE ÉTICA EM PESQUISA

No Brasil, por determinação federal, todas as pesquisas que envolvam seres humanos devem ter o seu projeto previamente aprovado por um Comitê de Ética em Pesquisa - CEP.

Atendendo a esta legislação, foi encaminhado ao CEP/UEDESC o projeto desta tese de doutorado para avaliação e aprovação que, em cumprimento da resolução nº 292/99, por se tratar de pesquisa que envolve o envio de dados ao exterior, o enviou ao CONEP em Brasília. O projeto foi classificado como pesquisa com cooperação estrangeira e foi registrado com o número CONEP: 15120, obtendo aprovação por meio do Parecer CONEP 1038/2008.

De acordo com o que foi aprovado pelo Comit  de  tica, todos os dados inerentes a esta pesquisa estão sob a guarda do pesquisador responsável. Foram também aprovados o Termo de Consentimento e Livre Esclarecimento – TCLE e o Termo de Consentimento para Grava es de  udio – TCGA, constando deste último a autoriza o para que os dados colhidos possam futuramente ser usados em aulas, congressos, palestras ou periódicos científicos, devendo, no entanto, os entrevistados ser identificados somente por um número.

Aqui encerramos o capítulo da metodologia. De seguida continuamos com o estudo da tese propriamente dito através da apresenta o do estudo da evolu o da gestão da UDESC.

CAPÍTULO 4

UDESC: UMA UNIVERSIDADE EM TRANSFORMAÇÃO

Neste capítulo será feita uma análise da trajetória administrativa da Universidade e a descrição de como ocorreu a introdução do NPM e do managerialismo na gestão.

Para caracterizar como ocorreu adaptação ao NPM, será feita uma análise longitudinal do processo evolutivo da gestão no sentido de detectar as mudanças ocorridas no ambiente. Por estas mudanças derivarem tanto de aspectos gerenciais como ambientais (Child 1997), o resultado desta análise também nos fornecerá um amplo espectro das variáveis que influenciaram as mudanças, bem como das características do modelo de gestão.

4.1 OS PRIMEIROS ANOS DA UNIVERSIDADE

A UDESC foi criada em 1965 pelo Governo do Estado e reconhecida pelo Conselho Estadual de Educação. Naquela época, a Universidade congregava creches, escolas técnicas de segundo grau e cursos superiores. Em 1973 dá entrada com o pedido de reconhecimento como universidade junto do Conselho Federal de Educação – CFE. O processo tramita sem que lhe seja dada uma resolução definitiva até que, em 1985, tendo em vista uma nova legislação que contemplava a configuração *multicampi* da UDESC, após 20 anos da sua criação é reconhecida pelo Ministério da Educação como Universidade.

Com este reconhecimento, a UDESC passou a demandar a autonomia conferida às demais universidades do país e a se subordinar menos à FESC - Fundação Educacional de Santa Catarina, sua mantenedora, o que iria gerar grandes conflitos de gestão.

A promulgação da Nova Constituição Estadual, em 1989, traria um fato novo à gestão da UDESC. Seguindo as diretrizes nacionais, o ensino que era pago passa a ser gratuito

e a Universidade fica a depender totalmente das receitas oriundas da FESC, e consequentemente do Estado. Com isto, os problemas de gestão se agravaram e como forma de pressão é deflagrada greve dos servidores por tempo indeterminado. Da pauta de reivindicações constavam a reposição salarial, as condições de trabalho e a manutenção da Universidade, ou seja, dos cursos superiores (FESC 1990). A resolução deste problema foi o desmembramento da área de cursos superiores dos demais e a criação da “Fundação” Universidade do Estado de Santa Catarina, mantendo-se a sigla UDESC.

A partir deste momento, a Universidade passa então a possuir de fato e de direito a tão sonhada autonomia didático-científica, administrativa, financeira, pedagógica e disciplinar, acrescida de patrimônio próprio e item orçamentário na Lei de Diretrizes Orçamentárias do Governo. Uma nova fase institucional se inicia, ou seja, voltada apenas ao ensino de graduação, pós-graduação e pesquisa.

Tendo-se em conta que as universidades mais antigas do Brasil datam de 1800, no cenário brasileiro, a UDESC pode ser considerada uma universidade jovem. Apesar de levar o nome Universidade desde sua criação (1965), somente após 1990 porta-se verdadeiramente como uma, quando passa a priorizar a criação de cursos de pós-graduação *stricto sensu* e a incentivar a pesquisa científica.

Com o histórico da UDESC efetuado, passamos agora à análise detalhada de como se deu a mudança na gestão que transformou a UDESC nos últimos vinte anos. Para um melhor entendimento, dividimos este período em dois. O primeiro vai de 1990 a 2003, caracterizado como o período em a Universidade adota uma postura de consolidação da autonomia conquistada com o desmembramento da FESC, enquanto o segundo, que trata do processo de verticalização, vai de 2004 a 2010, e é aqui que a Universidade adota uma postura voltada para a consolidação das pós-graduações e da pesquisa.

4.2 CONSOLIDAÇÃO DA AUTONOMIA (1990-2003)

A consolidação da autonomia irá se caracterizar como o período em que a Universidade lutou por sua autonomia, não só perante o poder executivo, legislativo, comunidade acadêmica e sociedade, como também em processo judicial, quando o Governo do

Estado resolve nomear um reitor-interventor para a Universidade. Lutas pelo poder na sucessão do cargo de reitor e reações ao modelo de gestão também farão parte do processo de consolidação da autonomia.

No cenário nacional, a década de 1990 se caracteriza como a década em que o Brasil retoma o rumo do crescimento, a inflação é controlada e abrem-se as portas para uma nova conjuntura econômica envolta num discurso de modernização e produtividade, onde as universidades irão ter um papel de destaque com as pós-graduações.

A administração gerencial se consolida com a criação do Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública – PQPAP. Com este programa o governo propõe uma mudança de valores e comportamentos visando uma administração baseada numa maior eficácia e gestão por objetivos e metas. Estavam assim lançadas as sementes para as reformas que viriam a seguir com a introdução do NPM e do managerialismo.

Na educação, tendo como base a avaliação da pós-graduação, a partir da década de 1980 surgiram propostas de estender estas avaliações aos cursos de graduação e até mesmo às universidades. Neste sentido, no ano de 1992, o MEC lança o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras - PAIUB, nos moldes de uma autoavaliação das instituições e da adesão voluntária ao Programa. De acordo com Cunha (2003), o Programa foi visto com desconfiança pela comunidade acadêmica que temia que, ao enfatizar as dimensões quantitativas, as avaliações favorecessem as instituições mais dotadas de recursos materiais e humanos, ou que não fossem levados em consideração os contextos sociais e econômicos, tão distintos no Brasil. No entanto, em 1996 eram já 94 as universidades que haviam aderido ao PAIUB (Cunha 2003), incluindo-se aqui a UDESC.

Com o fortalecimento das filosofias neoliberais, e sem que o PAIUB fosse desativado, outros procedimentos avaliativos foram sendo estabelecidos pelo Ministério da Educação, sobressaindo-se o Exame Nacional de Cursos, onde os cursos de graduação são avaliados com base no desempenho dos estudantes e o fortalecimento da CAPES na avaliação dos cursos de pós-graduação.

Com o exame nacional de cursos, aliado às avaliações dos programas de pós-graduação, a partir de 1996 o governo brasileiro parte para a montagem de um complicado mecanismo de avaliação da educação superior, que mistura métodos finalísticos e institucionais (Cunha 2003). O processo ainda prevê o descredenciamento das instituições onde os alunos demonstrem um desempenho insatisfatório, após a constatação e avaliação *in loco* das condições de oferta.

Com os recursos para pesquisa voltando a fluir ao mesmo tempo em que a filosofia e a ideologia do desenvolvimento autossustentado são substituídas por uma política de abertura econômica e privatizações das grandes empresas estatais, muitas das quais financiadoras das pesquisas em instituições universitárias, as preocupações com a autonomia tecnológica passam a dar lugar à preocupação com a inovação e com o mercado externo. Neste sentido, e sob a pressão da abertura comercial e da necessidade de inserção internacional das pós-graduações brasileiras, a CAPES altera sua forma de avaliação, deixando de avaliar os cursos e passando a avaliar os programas sob a forma de um *mix* de índices qualitativos e quantitativos (Maccari *et al* 2008). Esta mudança na forma de avaliações será bem aceita por alguns e bastante criticada por outros. Do lado dos que apoiam, estão aqueles que acreditam na melhoria da qualidade incentivada pela competição e pelos *rankings*. Do outro lado estão aqueles que prezam a liberdade acadêmica.

Os resultados da mudança foram evidentes. De facto, a inserção da pesquisa e das publicações brasileiras no exterior teve grande êxito, passando de 1,05% para 2,12% da produção mundial (Issler & Pillar 2002). No entanto, as pressões por resultados quantitativos ainda estão a ser assimiladas pelos pesquisadores.

No cenário interno da UDESC, este período inicia-se com a Universidade se desvinculando da FESC e obtendo autonomia. Com a transformação em Fundação Universidade, esta necessitava de um Estatuto, que foi aprovado em 28 de dezembro do mesmo ano nas instâncias internas da Universidade e publicado por meio do Decreto nº 6.401/90.

O Estatuto prevê que os cargos de reitor e vice-reitor serão eleitos pela comunidade acadêmica, por meio de voto direto e secreto, com mandato de quatro anos, sendo o

vencedor do pleito nomeado pelo Governador do Estado. Este artigo, especificamente, irá caracterizar a vontade de autonomia da Universidade e a filosofia democrática da instituição, já que nas demais universidades públicas do país é eleita uma lista tríplice onde o governante no poder (estadual ou federal) poderá escolher dentre os três, o reitor a ser nomeado.

O primeiro mandato de reitor após a transformação (1990/94) caracteriza-se pelo processo de consolidação da Universidade como ente autônomo na estrutura do Estado. Neste período serão estabelecidos em lei: um repasse mensal de verbas para sua manutenção, aprovação de Estatuto, Regimento, Plano de Cargos e de Carreira, além da aprovação e encaminhamento à FINEP do projeto para reequipamento e modernização da Universidade.

Em meio a um cenário nacional de inovação e grande apelo à qualidade, inicia-se o segundo mandato de reitor (1994-1998), mandato este que irá se caracterizar como sendo de modernização e incentivos à qualidade. Com características tipicamente técnicas, o novo reitor é um administrador, professor do Centro de Ciências da Administração e com um currículo extenso na área administrativa. Segundo palavras do próprio, ele tem o compromisso de implantar na universidade uma administração “*a altura das exigências dos tempos modernos*”, explicando que “*este processo se dá a partir da constatação de que o nível de desempenho da estrutura universitária já não mais atende à crescente e diversificada demanda dos clientes da universidade*” (Zumblick & Esteves 1997). Notemos aqui uma terminologia condizente com o NPM, onde a ênfase do discurso está na filosofia da gestão privada e onde o corpo discente passa a ter *status* de cliente dos serviços da Universidade.

Com esta linha de pensamento, em meados de 1995, a UDESC inicia a implementação do Projeto de Modernização dos Métodos de Gestão e da Infraestrutura Laboratorial. A execução do projeto se inicia pelos programas de Qualidade Total e tem como intuito mudar a mentalidade dos servidores públicos, capacitando-os na nova forma de gestão, dita mais moderna, menos morosa e mais eficiente.

Seguindo a linha modernista, no ano de 1999, na vanguarda dos acontecimentos, a Universidade implementa o Projeto-piloto do Curso de Graduação em Pedagogia, na

modalidade à Distância, consolidando-se como a primeira universidade brasileira autorizada a atuar no sistema bimodal (presencial e à distância).

Em meados de 2001, em vias de terminar o segundo mandato do reitor, este inscreve-se para concorrer a um terceiro mandato. Este ato somente foi possível pelo fato do Estatuto da Universidade ser omissivo quanto ao número dos mandatos de um mesmo reitor e o estatuto da Universidade não ter sido reformado, conforme previa a Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDB de 1996.

À luz da Constituição Federal do Brasil, não são permitidos três mandatos consecutivos para Governadores de Estado e Presidência da República. Tendo em vista esta interpretação e, sob a alegação de que o Estatuto da Universidade estaria em desacordo com a LDB (que prevê em todos os conselhos, incluindo aqueles que tratam das eleições de reitor, devem conter 70% de membros docentes), os demais concorrentes ao cargo de reitor ingressam com um processo na justiça, na tentativa de eliminar da disputa o reitor que pleiteia o terceiro mandato.

Em março de 2002, a justiça concede liminar suspendendo o processo eleitoral até ao julgamento do mérito das ações. Enquanto se discutem estas questões e a Universidade aguarda por uma decisão judicial, termina o mandato do reitor e a Universidade se vê com outro problema: encontrar um reitor de consenso para um mandato *pro-tempore*. Assim, o Conselho Universitário - CONSUNI se reúne e decide eleger, indiretamente, o diretor de Centro com maior idade e maior tempo de serviços prestados à UDESC para exercer as funções de reitor durante o processo eleitoral, ou seja, até que a justiça decida as eleições.

O escolhido foi o Diretor do Centro de Ciências da Educação e antigo Pró-Reitor Comunitário - Professor com formação em Pedagogia, com um temperamento calmo e sempre disposto a consensos. No entanto, este permite que o ex-reitor continue ocupando sala anexa ao gabinete. Este ato não lhe dará a credibilidade necessária para as reformas no Estatuto uma vez que seu predecessor sempre possuiu maioria de votos no CONSUNI. Mesmo assim, na tentativa de acalmar os ânimos, no início de 2003, depois de consultar os Centros, o reitor encaminha uma proposta de adequação do Estatuto ao Conselho Universitário, dado ser esta uma das demandas da comunidade

universitária e o assunto envolver as eleições. Em março de 2003, o CONSUNI aprova a reforma estatutária, deixando ao próprio Conselho a definição das regras eleitorais.

Ainda no mesmo mês, a proposta é submetida ao Governo do Estado para ser colocada em vigor por meio de decreto. Porém, o novo estatuto aprovado pelo Conselho acaba por gerar mais descontentamentos e os “vencidos” na votação do CONSUNI propõem ao Governador uma segunda proposta de estatuto. O Governador aceita a segunda proposta e determina a formação de uma comissão tripartite (um professor, um técnico e um aluno de cada Centro de Ensino) para estudar as duas propostas e propor uma terceira de consenso.

O consenso sobre o Estatuto não acontece e dada a demora da Justiça em decidir a questão das eleições, o Governador do Estado nomeia um interventor para a UDESC, a 16 de maio 2003. Este ato autoritário é considerado um ataque direto e ideológico à autonomia institucional e profissional da Universidade. O reitor *pro-tempore*, sentindo-se agredido com a decisão, e pelo fato de a autonomia da Universidade estar sendo posta em causa, recorre à justiça.

Passado pouco mais de um mês após a intervenção, o Tribunal de Justiça de Santa Catarina concede liminar ao reitor *pro-tempore*, determinando seu retorno ao comando da Universidade. A decisão teve por base a legalidade que revestiu o ato de nomeação do reitor pelo CONSUNI, com observância ao princípio da autonomia universitária

Em setembro do mesmo ano, o Tribunal de Justiça, por maioria de votos, decidiu conceder a ordem em mandato de segurança, anteriormente deferida para tornar nulo o Decreto do Governo, que nomeou o interventor na UDESC. Na mesma decisão, a Justiça determina à UDESC que proceda a novas eleições, agora diretas, para a reitoria (TJ.SC 2003). Cabe aqui uma explicação: o mérito da liminar que suspendeu o processo de eleições ainda não havia sido julgado e as eleições continuavam suspensas, por liminar, em primeira instância. No entanto, por uma decisão superior, ou seja, do Tribunal de Justiça, o reitor *pro-tempore* abre um novo processo eleitoral. Nenhum dos três candidatos da primeira eleição apresenta candidatura para concorrer ao pleito. No entanto, a Associação dos Professores da UDESC entra com pedido de liminar pedindo a anulação do edital.

Houve somente uma inscrição para concorrer ao cargo de reitor, já que a oposição se recusou a apresentar candidatura para não legitimar o processo eletivo, motivo este que levou o juiz a negar a liminar sob a seguinte alegação:

Tenho severas dúvidas se a autora, não tendo inscrito uma chapa no pleito em andamento, reúne condições para travar controvérsia acerca da validade dele, independente de qualquer ataque prévio ao edital (TJ.SC 2003).

As eleições acontecem sob protesto de alguns e boicote de outros. Com a participação de 51,18% do colégio eleitoral da universidade, é eleito o Professor do Centro de Ciências Tecnológicas, engenheiro por formação, para um mandato de quatro anos, sem direito a reeleição.

4.2.1 *Discussão*

Neste período, para atender aos *stakeholders*, registou-se uma modernização laboratorial, dos métodos de gestão e a inserção da Universidade como instituição de qualidade. O apoio da FINEP ao projeto de Modernização fazia parte das políticas federais de Reforma Gerencial do Estado, que consistia em tornar a administração pública mais flexível e garantir qualidade nos serviços (Bresser Pereira 1996; 1997) através de programas de modernização e de pesados investimentos em infraestrutura de forma a incentivar a qualidade e a produtividade.

Aliado ao esforço federal de modernização, no governo do Estado, em 1995, estava o Governador Paulo Afonso Evangelista Vieira, gestor com histórico tecnicista, proveniente da Secretaria de Estado da Fazenda que tinha como *slogan* de campanha a “Construção de um Estado de Qualidade” e, na mesma linha do governo federal, cria uma Secretaria de Qualidade.

Percebe-se neste período que as características ambientais contribuíram fortemente para a formação das estratégias organizacionais (Burns & Staler, 1961; Lawrence e Lorsch, 1968) e, não diferentemente dos demais entes do País e Estado, a Universidade optou por aderir à filosofia do NPM, tão presente nos discursos e nas políticas governamentais. A partir deste momento, a estratégia da Universidade passa a ser de

desenvolvimento com qualidade, tendo início assim a introdução das técnicas *managerialistas* a partir do Programa de Qualidade Total.

No que tange aos serviços, a estratégia adotada para a consolidação da autonomia tem na capacitação docente a tática para a melhoria da qualidade. Amparada nas novas posturas do MEC, de avaliar as Instituições de Ensino Superior por meio do PAIUB, a capacitação docente passa a ser vista estrategicamente como o caminho para qualidade do ensino. Com ela, a Universidade pode se lançar às pós-graduações, além de melhorar a qualidade dos cursos de graduação e, conseqüentemente, a sua avaliação.

Os resultados destes investimentos podem ser observados na tabela seguinte.

Quadro 4.1 - Evolução da capacitação docente

| Descrição | 1994 | 1996 | 1998 | 2000 | 2002 |
|---------------|------|------|------------------|------|------|
| Graduados | 40 | 34 | 79 | 13 | 14 |
| Especialistas | 166 | 137 | 177 | 112 | 93 |
| Mestres | 168 | 188 | 248 | 215 | 230 |
| Doutores | 29 | 50 | 82 | 94 | 143 |
| Total | 403 | 409 | 579 ⁴ | 434 | 480 |

Fonte: Setor de Capacitação Docente - Proppg/UDESC

No período entre 1994 e 2002, considerado como o de maior ênfase na introdução do managerialismo, a capacitação docente fica evidente. O número de doutores cresce quase 500%, enquanto o número de graduados e especialistas decresce quase com a mesma intensidade.

Atendendo aos requisitos da gestão profissional (Hood 1991, Pollitt 1993, Jackson 1994) e do apoio da tecnoestrutura (Santiago *et al* 2005) defendida pelo managerialismo, os servidores técnicos também passaram por um amplo exercício de capacitação, participando em cursos de formação e especialização, e reforçando assim as bases para a introdução do NPM e do managerialismo. Nesta empreitada, contaram com o apoio da informatização que também se tratava de um dos pontos-chave no projeto de modernização. Com a aquisição de 600 novos computadores ligados a um

⁴ O aumento do número de docentes no ano de 1998 se dá em virtude de a UDESC ingressar na modalidade do Ensino a Distância.

setor de informática com potentes servidores de rede, a UDESC consolida-se como uma das mais avançadas instituições do país, na tecnologia e transporte de dados (UDESC 1997), servindo como base para a Rede Catarinense de Tecnologia.

Enquanto as obras, a capacitação docente e a melhoria do acervo bibliográfico eram melhoradas, as técnicas *managerialistas* iam-se consolidando. Neste período, a Universidade vivia a primeira fase da introdução do NPM, descrita por Ferlie *et al* (1996) como orientada para a eficiência, por meio do controlo da performance e da introdução de formas de governo do tipo empresarial, como pode ser observado no relatório de avaliação do projeto:

O que se vê é o resultado de um projeto de gestão voltado para a qualidade do ensino. Um projeto que conta com a participação efetiva e profissional de todos os departamentos da Universidade, sem a demagogia do “assembleísmo”. A exemplo de milhares de empresas brasileiras que buscam aumentar sua produtividade e competitividade, a UDESC conta com um programa de qualidade adaptado à sua realidade (UDESC 1997:6).

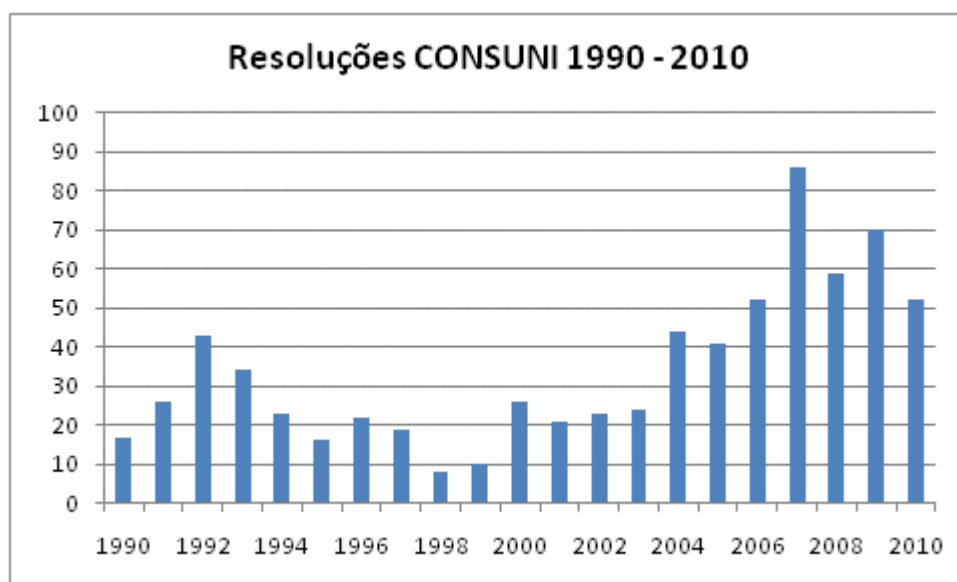
A exaltação do modelo empresarial de gestão fica bem perceptível no discurso, bem como a orientação para o profissionalismo e o incentivo para o aumento da produtividade e da competitividade, características do managerialismo (Pollitt 1993, Chanlat 2002, Santiago 2005). Como as pesquisas não apresentavam os resultados esperados, por certo período de tempo a Universidade ficou sem um Pró-Reitor de Pesquisa, sendo acumuladas as funções desta na Pró-Reitoria de Ensino. Outra característica *managerialista* que pode ser observada no discurso acima fica por conta da execração dos modos colegiados e a insatisfação com o regime burocrático-profissional, por sua lentidão, insensibilidade, rigidez e ineficácia na resolução de problemas (Clarke & Newman 1997), sendo apregoadas como as causas da necessidade de mudança no modo de gestão, fazendo parecer que o profissionalismo daria conta da resolução destes problemas.

Este conceito de gestão empresarial mais focado nas decisões monocráticas foi aplicado grandemente na Universidade, ficando mais nítido se analisada a produção do Conselho Universitário (Quadro 4.2). Nela pode-se notar que no período entre 1994 e 2003 o

número de resoluções fica muito abaixo da média, raramente sendo superior a 20 resoluções ao ano.

A consolidação da filosofia *managerialista* na sua forma mais aplicada é vista a partir de 1994, tendo seu ápice em 1998 e 1999. A forma colegiada de gestão, sustentada pela burocracia e por meio de suas normas rígidas (Estatuto e Regimento da Universidade), fez com que alguns assuntos fossem obrigatoriamente analisados pelo CONSUNI. No entanto, as demais decisões estavam sendo tomadas administrativamente, demonstrando outra das características do managerialismo, que é a concentração do poder no topo da hierarquia (Santiago *et al* 2005).

Quadro 4.2 - Gráfico das Resoluções do CONSUNI produzidas no período 1990-2010



Fonte: Secretaria dos Conselhos da UDESC

Quanto ao fato de o programa de qualidade incentivar hábitos gerenciais advindos da iniciativa privada, onde a universidade é vista como fornecedora de bons serviços a discentes “clientes”, aliados a cobranças por eficiência e diminuição de custos, Salm e Menegasso (2006) salientam que a busca de eficiência junto do mercado deixa a esfera pública a mercê da esfera privada, e o cidadão, enquanto ser político, é transformado em consumidor. Neste processo, segundo os autores, o utente deixa de ser visto pelo Estado como um ente a zelar e proteger, e a relação entre ambos passa a ser meramente de fornecedor e cliente. Salm e Menegasso (2006) alertam que este tipo de relação pode vir

a fragilizar a democracia, o que de fato ficou constatado na crise da sucessão ao cargo de reitor da UDESC.

Se ao contrário de terem sido repelidos os trâmites burocráticos tivessem sido seguidos e o Estatuto da Universidade alterado, as forças externas que atuaram no episódio da intervenção teriam sido minimizadas – para não dizer extintas –, pois, deste modo, os problemas da Universidade teriam sido resolvidos nas instâncias internas, como bem descreve o jurista do processo de reintegração do reitor a suas funções:

As universidades são instituições especiais não equiparadas às demais e lhes é dada grande autonomia, prerrogativa esta, pelo mando administrativo advir de seus docentes, eleitos democraticamente pelo corpo docente, discente e técnico, sendo deles que emana o poder para elaboração dos planos de governo, normas e regimentos (TJ 2003:12).

Sendo assim, e analisando os fatos até aqui relatados, fica evidente que, além de uma luta por poder, está embutido nas questões discutidas a aversão dos docentes pelas técnicas *managerialistas* personificadas na figura do reitor. Aquele que pretendia o terceiro mandato imprimiu à gestão da universidade os preceitos da administração privada. Executou um amplo programa de qualidade total nos serviços, utilizou-se da tecnoestrutura, informatizando grande parte dos processos administrativos, além de ter efetuado uma administração personalista, baseada em cobranças por eficiência e qualidade, incluindo até o fechamento da Pró-Reitoria de Pesquisa por algum tempo.

Por ter personalizado a gestão e se utilizado do poder que tinha para não reformar o Estatuto – adequando-o à LDB – e dando, assim, mais poder aos docentes, num primeiro momento as reações foram focadas na pessoa do gestor principal (reitor). Com o desenrolar dos fatos, percebe-se que não estavam no reitor os problemas; a reação continuou mesmo depois de o CONSUNI ter colocado outro reitor e o Estatuto ter sido reformado e adequado à LDB. As aspirações de mudanças, na realidade, eram bem mais amplas. Este fato somente será percebido após o Novo Estatuto onde haverá grande fortalecimento dos Conselhos e da participação docente nas decisões administrativas da Universidade, o que veremos no próximo tópico de análise.

4.3 EXPANSÃO VERTICAL (2004 - 2010)

Com a estabilidade política, neste período, a maior característica da Universidade será o processo de verticalização com a criação dos doutoramentos. A partir deste período poder-se-á constatar uma preocupação especial em munir a Universidade de condições e em criar as estruturas necessárias para dar suporte a esta estratégia.

No cenário nacional, o Brasil está sob o comando de seu 35º presidente, eleito para um mandato de 2002/2005 e reeleito para 2006/2010, e testemunha um período de estabilidade econômica com crescimento vigoroso e equilibrado, impulsionado pelo comércio exterior, por um mercado de massa e uma redução das desigualdades sociais e regionais (Mantega 2008).

A economia do país se caracteriza pela baixa inflação e por uma taxa de crescimento sustentado, *superávit* comercial acentuado e queda nos índices de desemprego. Na área social, o governo lançou programas de auxílio aos menos favorecidos, objetivando a transferência de renda do governo diretamente para as famílias. No ensino superior são implementadas ações para facilitar o acesso à universidade de jovens de baixa renda, num processo de inclusão social. Neste sentido, foram criadas mais nove universidades federais (MEC 2009), as Escolas Técnicas foram transformadas em Universidades Tecnológicas, além do Pro Uni – Programa Universidade para Todos, que tem por finalidade a concessão de bolsas de estudo parciais e integrais em instituições privadas de ensino superior, tudo para ofertar mais vagas de forma gratuita.

Na área da pesquisa, em 2004, é criada a Lei de Inovação (Lei nº 10.973) que dispõe sobre os incentivos à inovação e à pesquisa científica, estabelecendo medidas de estímulo com vista à capacitação e ao alcance da autonomia tecnológica e desenvolvimento industrial do País. Esta lei foi posteriormente replicada pela grande maioria dos Estados de forma a incentivar e facilitar uma aproximação entre os órgãos de pesquisa e o meio empresarial. No ano seguinte, entra em vigor a Lei do Bem (Lei nº 11.196) que dá incentivos fiscais para as empresas que investirem em inovação. No entanto, ambas tiveram problemas com a sua implementação e, segundo Schwartzman (2008), ainda não mostram resultados significativos. O principal resultado da criação destas novas leis e da retomada dos investimentos em pesquisa foi menos

desenvolvimento de inovação tecnológica e mais crescimento contínuo da pesquisa acadêmica (Schwartzman 2008).

No cenário regional, é inaugurado no Estado um novo modelo de gestão, centrado na definição de objetivos, na criação de indicadores e na avaliação de resultados. O novo modelo envolve os servidores e dirigentes públicos em um projeto comum, responsabilizando-os pela melhoria na utilização dos recursos provenientes do Estado (Dutra & Luz 2008).

Para tanto, foi necessária uma Reforma Administrativa, que compreende as Leis nº 243/03, Lei complementar nº 284/2005 e 381/07, e estabelece dois níveis de decisão: um setorial e outro regional. No nível Setorial estão as competências para planejar, formular e normatizar as políticas públicas do Estado; no nível regional estão centradas a execução e implementação das políticas definidas no nível setorial. Com a reforma administrativa, segundo Dutra & Luz (2008), o governo busca a melhoria da eficiência e relevância dos serviços prestados à comunidade com foco nos resultados.

No âmbito interno, a Universidade retorna a sua normalidade. É constituída uma Assembleia Estatuinte – agora composta de acordo com a LDB – com o fim de modificar o Estatuto, o Regimento e o Plano de Cargos e Salários. Com o Novo Estatuto e Regimento, a Universidade mantém muitas de suas diretrizes e moderniza outras. Como Universidade pública e de ensino gratuito busca a excelência, aberta às diferentes correntes de pensamento, e orienta-se pelos princípios de liberdade de expressão, democracia, moralidade, ética, transparência, respeito à dignidade da pessoa e de seus direitos fundamentais.

Para concretizar esta obrigação, os gestores da Universidade, consultando a comunidade acadêmica, desenvolveram um Plano de Ação que contém as políticas institucionais que servem como princípios básicos das decisões com vista ao alcance dos objetivos pretendidos. Como políticas norteadoras, a UDESC deverá ser caracterizada como universidade prepositiva, buscará o desenvolvimento vocacionado e investirá na verticalização (UDESC 2005).

A decisão pela verticalização fez com que a Universidade elaborasse um Plano Estratégico para obtenção dos resultados desejados.

Para Megginson *et al* (1998), o alinhamento às novas ideias do Planejamento Estratégico, consiste na análise sistemática da atual situação, ameaças e oportunidades, visando a formulação de táticas, objetivos e ações. Para a efetivação dessa análise, torna-se necessário definir a missão organizacional, o propósito da instituição, a sua razão de ser e o que ela representa.

Respondendo a estas questões, a UDESC definiu como missão produzir e socializar o conhecimento, preparando profissionais através da indissolubilidade do ensino, pesquisa e extensão, objetivando o desenvolvimento do indivíduo e da sociedade. Ao mesmo tempo, a Universidade tem como visão ser uma universidade de excelência, inovadora e que interaja com a sociedade, composta por pessoas comprometidas, capacitadas e motivadas, com um sistema organizacional leve, flexível, ágil e com uma infraestrutura apropriada (UDESC 2005).

A partir destes conceitos, a UDESC inicia o planejamento da gestão com vista à verticalização. Neste processo também foi necessário promover mudanças na cultura organizacional. Novos valores tiveram que ser disseminados, e um novo universo simbólico de padrões que exprimiam a identidade, as metas, os objetivos e os valores, passou a ser difundido. A cultura do planejamento foi assim sendo implementada.

Ainda, paralelamente à elaboração do Plano Estratégico, foi aprovado neste período um Plano Emergencial (UDESC 2005:107) que apresenta como destaques a serem resolvidos com maior urgência, dentre outros:

1. No ensino de graduação: a adequação dos projetos pedagógicos às Novas Diretrizes Curriculares Nacionais;
2. No ensino de pós-graduação: fomento da verticalização;
3. Na pesquisa: revisão dos critérios de pesquisa com base na produtividade através de grupos de pesquisa e incentivo à captação de recursos externos;
4. Execução orçamentária descentralizada a partir de 2006.

Como resultados deste alinhamento e da nova forma de pensar e agir estrategicamente, nestes seis últimos anos a UDESC criou 11 novos cursos de graduação e 13 cursos de pós-graduação *stricto sensu*, sendo oito mestrados e cinco doutoramento (UDESC 2010).

Pode-se destacar como ações de apoio à verticalização a criação do Núcleo de Projetos e Parcerias, da Coordenadoria de Propriedade Intelectual e da Editora da Universidade. São atribuições do Núcleo de Projetos e Parcerias: identificar projetos e parcerias de interesse da Universidade e auxiliar na elaboração de projetos institucionais para captação de recursos visando o desenvolvimento da pesquisa e da pós-graduação institucional.

A Coordenadoria de Propriedade Intelectual auxilia os pesquisadores nos processos de obtenção de registros junto dos órgãos de propriedade intelectual, bem como na elaboração de contratos que visem a proteção da Universidade e dos pesquisadores neste tipo de transação. A Editora tem por fim dar publicidade à produção intelectual e científica no âmbito da Universidade.

Decorrente das ações e atos realizados pela Universidade, é possível observar que as ações da Universidade neste período possuem caráter de incentivo à verticalização.

4.3.1 Discussão

A Universidade inicia este período com a proposição de um Plano Estratégico para os próximos 20 anos, compreendendo um planejamento para o período de 2005 a 2025, que deve ser revisto anualmente para adequação das metas, sempre com projeção para 20 anos.

A implementação do Plano Estratégico denota o investimento que a Universidade vem fazendo no sentido de criar técnicas onde a profissionalização seja ressaltada, insistindo no que alguns autores descrevem como tendo base na ideia de que a eficiência só será atingida por meio de instrumentos e dispositivos técnicos de gestão altamente especializados (Santiago *et al* 2005). Neste sentido, a introdução do planejamento formal e estratégico como técnica de gestão pode ser entendida como um retorno mitigado do managerialismo, uma vez que tal técnica de gestão trata-se de uma prática difundida nas

empresas privadas como meio vital para a melhoria da eficácia organizacional (Wright, Kroll & Parnell 2000).

No Plano Emergencial (UDESC 2005), observando os problemas tidos como urgentes, nos chamam a atenção para a revisão dos critérios de pesquisa com base na produtividade, incentivo à captação de recursos externos e a descentralização da execução orçamentária. Estes itens são tipicamente baseados na filosofia do NPM que prega índices de produtividade e captação de recursos externos como forma de economia financeira e descentralização da execução orçamentária (Santiago 2005, Maeschalck 2008).

Neste período, também houve a aprovação do Novo Estatuto e do Regimento Geral. No entanto, este processo não pode ser entendido como revestido de alguma estratégia previamente elaborada, pois a reformulação destes diplomas legais foi o motivo da crise institucional vivida em 2002. Porém, quando analisados detalhadamente, dos resultados destes diplomas ficam evidentes a burocratização imposta à Universidade, podendo até ser entendida como uma reação ao managerialismo do período anterior.

Como observado, o período de gestão que compreende 1994-2002 caracterizou-se como de introdução da filosofia de mercado, ficando clara a pouca importância dada aos colegiados e a forte centralização do poder no topo da hierarquia.

Contudo, a reação institucional pode ser vista quando comparado os estatuto antigo ao novo. A estrutura organizacional do estatuto antigo era simples e pouco hierarquizada, já a estrutura atual é bastante complexa. Enquanto anteriormente existiam cinco níveis hierárquicos, a nova estrutura traz nove e a composição do Conselho Superior fica bem mais complexa.

De acordo com o Estatuto Antigo, 22% dos membros do CONSUNI não eram eleitos e 51% não eram docentes. Com o Novo Estatuto (Dec. nº 4.184/06), as representações são alteradas. Na nova composição, a estrutura anterior é mantida em parte, permanecem o reitor e vice-reitor, como presidente e vice-presidente, e os diretores de Centro são conservados como membros natos. Os segmentos, técnico-administrativo e discente, permaneceram na proporção de um para cada Centro. No entanto, a participação da

comunidade externa é alterada de três para dois representantes. Ao Governo do Estado é permitido um único membro. São inclusos um representante dos servidores aposentados e um dos ex-alunos. As exclusões ficam por conta dos pró-reitores e do ex-reitor, o que de certo modo retira do Conselho Universitário a tecnoestrutura de poder da reitoria.

No que concerne às indicações, a composição do novo Estatuto deixa o Conselho bem mais democrático, prevendo somente quatro indicações. Os demais membros, inevitavelmente, terão que ser eleitos. Desta forma, o Novo Conselho será composto por 5% de indicados, em contraposição aos 22% do Conselho anterior, enquanto o segmento docente fica com maioria de 70%.

Analisando a evolução da composição do CONSUNI, o novo colegiado é mais democrático, com o poder mais diluído e sem a tecnoestrutura da reitoria (composta anteriormente pelos pró-reitores, membros natos), numa clara reação ao managerialismo, que tende a enaltecer as virtudes da gestão profissional com o poder mais concentrado no topo da hierarquia (Magalhães 2006). Porém, se tornou burocrático, lento e pouco producente, pois com 90 membros as discussões se alongam fazendo com que a pauta acabe por não ser vencida.

Outro fato que chamou a atenção como uma reação ao managerialismo foi a retirada do poder de veto do Reitor às decisões do CONSUNI. Pelo Estatuto antigo, o reitor tinha o poder – total ou parcial – de vetar as deliberações do Conselho, podendo o veto ser rejeitado por maioria de 2/3 da totalidade dos membros conselheiros. O Estatuto Novo buscou garantir o poder aos docentes, via Conselho Universitário, e retira ao reitor o poder de veto, cabendo a este, única e exclusivamente, a execução das decisões do Conselho.

Tendo concluído as análises sobre as modificações do Novo Estatuto com relação aos Conselhos Superiores, resta-nos concordar com Macfarlane (2005) quando explica que a importância do managerialismo não reside nas estruturas de poder, mas na erosão do balanceamento desempenhado pela colegialidade. Foi possível constatar que, quando o poder dos acadêmicos saiu do âmbito individual e passou para as elites da Universidade, a reação docente foi quase imediata.

Frente às mudanças na composição do CONSUNI cabe agora uma nova análise ao gráfico do quadro 4.2 (secção 4.2.1). Observando-o com mais atenção, fica evidente o ganho de importância do modo de gestão colegiada a partir de 2004. Quanto ao número de resoluções deliberadas pelo Conselho, é possível concluir que a gestão colegiada avançou, ganhou importância e poder de decisão. O número de resoluções anuais aprovadas pelo CONSUNI no período de 2006 a 2010, relativamente ao período de 1994 a 2003, é praticamente o dobro e apresenta uma tendência de estabilidade neste patamar. A exceção foi no ano de 2007, porém explicável, pois se trata do ano imediatamente posterior ao novo estatuto, a partir do qual houve a necessidade de adequação das normas internas ao novo diploma legal.

De outra forma, tendo-se em conta que a Universidade já passou pelo período estratégico de reequipamento dos laboratórios, aquisição e melhoria do acervo bibliográfico, capacitação docente e criação e execução de cursos de especialização e mestrado, o processo de verticalização surge como uma consequência normal evolutiva. Como descreve Ogawa (1994), as pressões exercidas para que a organização se adeque às normas sociais acabam por guiar o comportamento dos agentes. Este processo deixa de fazer parte do voluntarismo institucional para se tornar determinismo ambiental, ditado pelo processo interno que a Universidade viveu em sua última década.

Em resumo, a adaptação da Universidade neste período contou com ações formais de planeamento estratégico, como uma forma mitigada de retorno do managerialismo. Foi também possível constatar um tipo de gestão que expressa o fortalecimento do modelo colegiado (Millet 1980), uma maior democratização, um aumento dos níveis hierárquicos, e a retirada da tecnoestrutura e do poder de veto do reitor. Tais ações demonstram que está retornando aos docentes o poder decisório, cabendo a eles ditar os rumos que a Universidade deve seguir nos próximos anos.

4.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ficou claro que o NPM não representa apenas um conjunto de técnicas, mas também uma forma particular de costume, e a sua introdução depende de correspondente cultura e comportamento (Moe 1994). Ciente disso, a UDESC iniciou a sua reforma com a

introdução do programa de qualidade, para modificar a cultura organizacional e direcionar os objetivos da Universidade em busca da produtividade e da qualidade. Tal programa foi recebido no período com grande euforia por boa parte da comunidade acadêmica, tanto que quando o reitor se candidatou à reeleição venceu com margem significativa de votos.

No entanto, o NPM traz consigo uma série de medidas em uma lógica mecanicista, que por vezes é imposta ao sistema existente pelo poder discricionário de profissionais. Isto demonstra o motivo pelo qual o NPM, muitas vezes, se tem inserido em determinados níveis, enquanto outros modelos não têm.

No caso da UDESC, pode-se constatar que a Universidade trilhou o caminho do NPM a partir da conquista de sua autonomia. Por se tratar de uma época de grandes mudanças, ainda estava em consolidação a autonomia recentemente conquistada, e existia ali um ambiente perfeito para a adoção de um novo modelo de gestão e o escolhido foi o NPM. Alguns autores afirmam que a sua adoção é uma questão de estratégia e baseada em questões de legitimidade e eficácia (Hernes 2005, Lane 2000), e este estudo leva a crer que foi esse o caso. A UDESC necessitava se afirmar no cenário nacional como uma Universidade de qualidade, o que de fato ocorreu, pois ao final de vinte anos muito do que foi feito na década de 1990 serviu como base para as conquistas atuais. A exemplo disto, houve a capacitação docente em massa que serviu como estruturação para o processo de verticalização da Universidade.

Como efeito colateral, este estudo evidenciou a alteração na estrutura de poder após a implementação do Programa de Modernização dos Métodos de Gestão e a erosão do balanceamento desempenhado pela colegialidade. No período em que os fundamentos do NPM adentraram na Universidade, foram oito anos nos quais o CONSUNI foi pouco consultado a respeito dos rumos da instituição. Neste período, o domínio dos acadêmicos mudou de mãos, saindo do âmbito da categoria docente e passando para as elites da Universidade. A reação ficou evidente nos problemas enfrentados na eleição para reitor e mais perceptível quando da elaboração do novo estatuto, no qual o poder das elites de gestão universitária foi totalmente retirado. Os pró-reitores deixaram de ser membros natos do Conselho Universitário e o reitor perdeu a soberania do veto às decisões colegiadas.

Atualmente, a gestão da Universidade encontra-se numa fase de transição entre a busca pela excelência e a orientação para serviços públicos (Ferlie *et al* 1996). A excelência é buscada por meio do Plano de Metas, Planejamento Estratégico, participação nos programas de avaliação institucional, *rankings* e do incentivo à competição. A orientação para os serviços públicos está aliada aos valores políticos, como o fortalecimento dos Conselhos e a valorização e participação da comunidade acadêmica por meio do voto, bem como a preocupação com o desenvolvimento do Estado de Santa Catarina, objetivo para o qual a Universidade foi criada.

Na busca pelo modelo de gestão adequado, a Universidade sofreu influências tanto internas como externas. Nas influências advindas do ambiente externo é válido citar a abertura comercial, que possibilitou a aquisição de novas tecnologias, a edição da nova LDB, a reforma administrativa, a Lei de Responsabilidade Fiscal e a reforma dos métodos de avaliações que, juntos, imprimiram uma nova mentalidade na administração pública, por meio dos programas de qualidade, da cultura de transparência e de responsabilização.

Nas influências internas destaca-se o modelo de gestão colegiado (Millet 1980), que ganhou força com a implementação do Novo Estatuto, com o aumento dos seus membros e até do número dos Conselhos, disputando espaço com as filosofias do NPM e com o managerialismo, e que se tem feito presente por meio do Planejamento Estratégico e das cobranças por produtividade.

É sabido que as instituições públicas atuam no modelo burocrático por ser inerente à sua criação e por permitir estabilidade e previsibilidade, o que agrada tanto aos defensores da colegialidade quanto aos demais. Autores como Baldrige (1983), Ramos (1981), dentre outros, afirmam que somente a burocracia não explica a gestão de uma universidade, o que nos foi possível constatar no estudo. Também foi possível comprovar que as tentativas do managerialismo e das leis de mercado no ensino superior não foram na totalidade bem sucedidas, pois a administração da Universidade mostrou-se um mosaico de formas de gestão, com diferentes componentes – normativas, ideológicas e conceituais –, num misto de formas conjugadas advindas da burocracia, do managerialismo e da gestão colegiada, tornando a análise singular.

No caso específico da produção de conhecimento, constataram-se as três formas de gestão atuando conjuntamente: a burocracia agindo no enrijecimento dos processos e o modelo colegiado dando sustentação a esta. Porém, a forma mais atuante no universo das investigações ficou por conta da filosofia do NPM por meio do managerialismo e do sistema de avaliações.

Tendo em conta os ensinamentos de Ramos (1981) acerca da não existência de sistemas de gestão puros em instituições complexas, o que detectamos na análise da adaptação estratégica da Universidade são modelos concorrentes convivendo entre si. De um lado temos a filosofia do NPM, que transparece no Planejamento Estratégico (UDESC 2005), no reforço da tecnoestrutura, e na submissão aos *rankings* e, de outro, temos uma forte influência da forma colegiada aliada a um maior grau de burocratização.

A gestão Colegiada ganhou força e importância após a mudança do estatuto que cria, além dos três conselhos já existentes, mais dois: um de Administração e outro Comunitário, aumentando assim a morosidade no trâmite dos processos, pois com a criação de um conselho de administração, todos os processos que demandam recursos financeiros terão que ser submetidos, prioritariamente a este, para posteriormente serem aprovados no CONSUNI. O mesmo raciocínio vale para os assuntos relativos à pesquisa e ao ensino, com um agravante: os assuntos de pesquisa que envolvam recursos financeiros deverão ser aprovados no Conselho de Pesquisa e no de Administração, para somente então serem submetidos ao CONSUNI. Quanto ao número de membros, todos os Conselhos viram sua composição alterada para um número maior de participantes e, ainda em uma reação mais contundente ao managerialismo, o poder de veto do reitor às resoluções do CONSUNI foi retirado, restando assim à administração da Universidade somente a execução das normas ditadas pelo Conselho. Evidencia-se, assim, que o alto grau de corporativismo docente – corroborado pela lei, vide LDB – rivaliza com a filosofia e métodos *managerialistas*.

Já a burocratização é incentivada pela importância atribuída ao setor jurídico e pelo alto grau de responsabilização a que a Universidade tem submetido o seu corpo administrativo e docente. Este processo é potencializado por não haver na Universidade um entendimento geral a respeito dos assuntos mais comuns, bem como pelo receio das responsabilizações decorrentes de atos administrativos que possam vir a ser mal

interpretados. Sendo assim, a maior parte dos processos acaba por ser submetida a parecer jurídico, aumentando significativamente a burocratização do processo.

No entanto, o que torna esta análise singular é o fato de duas filosofias aparentemente tão antagônicas estarem convivendo sob o mesmo teto. Neste sentido, Mouwen (2000) relata ser inevitável a entrada do mercado nas universidades e o impacto deste nas instituições, sugerindo que o melhor caminho estratégico para estas está na combinação das atividades acadêmicas tradicionais com a moderna gestão de mercado.

Efetuada esta mesma análise, conforme sugere Kolsaker (2008), onde a introdução do managerialismo não implicaria necessariamente a perda de poder de uma parte para outra, mas na reconstrução e no realinhamento deste, existe, sim, a possibilidade de os indivíduos estarem continuamente empenhados em se reconstruir, o que permite uma convivência pacífica entre o modelo colegiado e o managerialismo, assim como uma melhor relação entre docentes e gestores. Podemos concluir então que, tal como o capitalismo, o managerialismo vai-se adequando às situações e ocupando os espaços de acordo com a ocasião.

Para concluir, também já se vislumbra o ingresso da Universidade no que Ferlie *et al* (1996) descrevem como orientação para serviços públicos, ou seja, a junção de pressupostos da gestão pública a processos e pressupostos de gestão privada por meio da busca pela qualidade, valorização da participação do voto, aliando valores políticos com as necessidades do público-alvo. Nesta fase, o managerialismo se torna um mosaico composto por diferentes componentes normativas, ideológicas e conceituais (Santiago *et al* 2005), tornando-se um instrumento de reestruturação (Pollitt 2003), de forma a introduzir e até validar os mecanismos de regulação.

Neste capítulo, demonstrámos quais foram os caminhos que o NPM e o managerialismo percorreram para adentrar a Universidade, bem como quais foram os entraves e as reações a ele. No entanto, este foi o cenário interno da gestão, mas devemos agora ter em conta as influências do ambiente externo, ou seja, como estão a atuar as forças advindas dos órgãos de planeamento e controlo do ensino superior ao nível federal e quais as mudanças ocorridas na investigação em decorrência destes.

CAPÍTULO 5

MUDANÇAS OCORRIDAS NA INVESTIGAÇÃO

Sabendo que a Universidade adota o managerialismo, cabe-nos neste capítulo aprofundar os estudos e responder a duas questões cruciais: 1) Qual a percepção dos pesquisadores com relação às mudanças ocorridas na forma de fazer investigação?, e 2) De que modo o managerialismo está a interferir na produção de conhecimento científico?

5.1 PERCEPÇÃO DOCENTE DAS MUDANÇAS OCORRIDAS NA INVESTIGAÇÃO

Procurou-se saber dos entrevistados como eles percebem as mudanças ocorridas no processo de fazer investigação nestas últimas décadas no Brasil e como eles estão a ser afetados por estas mudanças. As transformações relatadas englobam temas como a institucionalização da pesquisa, o posicionamento dos agentes e as regras de fomento, e as mudanças na relevância dos temas de pesquisa, conforme nos descrevem a seguir dois dos pesquisadores que atuam nas áreas afastadas do mercado:

Eu nem acho que a pesquisa mudou tanto, esta vontade de inquirir, isso não mudou tanto. O que me parece que mudou foi a forma como ela se institucionalizou. Quando eu comecei a fazer o mestrado não havia esta preocupação em quantificá-la, quantos artigos, quantos periódicos. Porque também não havia tantos meios de divulgá-la como há hoje, tantas revistas, tantos congressos. Esta proliferação de congressos que há hoje, porque aí você tem como divulgar, te incita a pesquisar (Entrevistado 16).

Bem, quando eu comecei, a gente não tinha fomento, não tinha cobrança! A gente fazia mais por prazer, pelo gosto, pela descoberta. Hoje, a gente faz também pelo gosto e pelo prazer, mas a gente vive sob uma ditadura do Lattes⁵. Por exemplo, nos no Departamento [...] temos um programa de pós-graduação aprovado pela CAPES em

⁵ Plataforma Lattes - programa de computação que armazena os dados dos currículos dos docentes no Brasil e os disponibiliza na rede.

2006 e temos a obrigação de passar de nota 3 para 4 na avaliação da CAPES [...], temos a obrigação de transformar nosso Lattes no que de melhor se pode (Entrevistado 15).

Já para os docentes com uma relação mais estreita com o mercado, as mudanças ocorridas dizem respeito aos papéis profissionais dos docentes que estão a sofrer uma transformação, bem descrita na fala do entrevistado 1:

Antes eu fazia pesquisa dentro daquele espírito de investigação, de sistematização do conhecimento, de organização do dado, até de construção do conhecimento. Então, a preocupação era muito mais o pesquisar para ter uma aplicação em sala de aula, para entender melhor a realidade, para formular um plano de intervenção, então ela era mais no sentido acadêmico na sua essência. Nesses últimos 15 anos, eu acho que entrou um processo de burocratização na realização da pesquisa. Porque hoje não é importante apenas se ter um projeto de pesquisa, a gente tem que aprovar nas diferentes instâncias da pesquisa que ele é um bom projeto. Mas dependendo dos comitês de pesquisa, dos grupos que avaliam, a relevância do projeto tem uma escala de mensuração que depende muito da visão de mundo, da visão de pesquisa, do tipo de abordagem de pesquisa que as pessoas que analisam acabam considerando bom ou não naquele projeto. Hoje nós vivemos também um processo de produtividade na confecção de recursos para pesquisa, de bolsista. Hoje não basta apenas fazer a pesquisa, ser pesquisador; hoje a gente precisa também conhecer o processo burocrático de encaminhamento, e como conseguir fazer aquele projeto, aquela proposta ser aprovada nas diferentes instâncias da universidade (Entrevistado 1).

Percebe-se que ambos os segmentos descrevem em detalhe e com certa nostalgia a liberdade do pesquisador e o gosto pela descoberta, até a implementação do Lattes e dos processos avaliativos. O que eles se referem como institucionalização da pesquisa nada mais é do que o advento do Estado Avaliador (Afonso 2000) e os processos avaliativos que foram alterados pela CAPES a partir da década de 1990. A importância destas descrições com nostalgia representa uma explicação do passado, analisada sob os aspectos do presente (Ilijoki 2005), e sua importância reside na capacidade de expor as atuais tensões e dilemas vivenciados na academia.

Durante as entrevistas, o que transpareceu foi que o gosto pela descoberta ainda está lá. O pesquisador é pesquisador por vocação, porém está a ser pressionado pela necessidade de produção quantitativa. A satisfação e a alegria da descoberta perderam

um pouco o brilho e estão a dar lugar a um sentimento de alívio quando a pesquisa acaba e é publicada.

Com relação ao conhecimento e especialização nos trâmites de encaminhamento e do processo de aprovação de projetos de pesquisa, devemos considerar os questionamentos de Santiago (2002) quanto às transformações dos papéis profissionais dos docentes em função da influência do managerialismo. De acordo com a pesquisa, o processo de produtividade imposto pelo sistema está a transformar os docentes não só em pesquisadores, mas também em *experts* na obtenção de recursos, por meio dos projetos de pesquisa.

Os entrevistados (tanto das áreas mais próximas do mercado, como das mais afastadas) concordam que a relevância dos temas de pesquisa não está mais no bem público, centrada na produção e disponibilização do conhecimento para a sociedade, mas em função do financiamento que está se voltando para as demandas de mercado (Ferlie *et al* 1996), podendo ser constatada a partir dos editais de financiamento governamental:

Agora, em função do financiamento de pesquisa, eu costumo dizer que a pesquisa não é pela relevância social. O foco não é a construção do conhecimento; o foco passa a ser uma demanda de mercado (Entrevistado 1).

Ultimamente o governo tem feito muito isso através de editais específicos, através da chamada pesquisa induzida, que é introduzir a produção em determinada área (Entrevistado 10).

Nós ainda estamos longe de termos uma pesquisa que esteja voltada com profundidade, para questionar a teoria e para agregar a teoria ou desenvolver novas teorias. Nós estamos mais longe ainda da pesquisa aplicada, daquela que diz respeito à realidade política, à realidade social, à realidade do espaço onde se produz o bem público. Nós estamos cumprindo aquilo que alguns órgãos de fomento determinam e estamos cumprindo aquilo que as nossas universidades nos exigem (Entrevistado 2).

Santiago (2002) e Deem (2001) já haviam alertado para o fato de que a incorporação da administração empresarial pelas universidades poderia vir a transformar as tarefas acadêmicas tradicionais em tarefas cada vez mais orientadas para a ideia de mercado. No entanto, o que se percebe neste estudo é que o sistema de produção do conhecimento científico na era do NPM abrange bem mais do que somente a gestão da Universidade.

Ele é largamente influenciado pelas políticas governamentais de incentivo e pelos sistemas de avaliação e suporte dos programas de pós-graduação *stricto sensu*. No caso específico do Brasil, como as investigações estão ancoradas nas universidades, especialmente nas públicas (Schwartzman 2008), qualquer que seja a filosofia ou o mecanismo de gestão que atue sobre as universidades, seja por meio de avaliações, incentivos ou restrições de qualquer forma, terá algum tipo de impacto na criação de conhecimento científico.

Todos os entrevistados concordam estar havendo um aumento das pressões por produção. Isto porque a partir da década de 1990 a CAPES mudou o sistema de avaliação, utilizando de medidas de desempenho da produção docente como uma das premissas básicas de maior peso na avaliação dos programas de pós-graduação.

O modelo americano, galgado em produtividade, é o modelo que nós adotamos no Brasil e que ele tem gerado uma série de mal-estar, naturalmente no meio acadêmico. Porque ele nos obriga [...] mostrar que você tem uma produção e a somatória desta produção é que vai determinar a quantidade de recursos e bolsas para o Programa (Entrevistado 12).

Nestes 11 anos é perceptível a olho nu o aumento de produção na UDESC (Entrevistado 16).

Não que não tenha que haver uma avaliação e que não tenha que haver uma produção de melhor nível de qualidade, mas está muito rígido! (Entrevistado 15).

De uma forma geral, as grandes transformações na produção de conhecimento científico relatadas pelos entrevistados dizem respeito às mudanças introduzidas pela CAPES na avaliação dos programas de pós-graduação. Mudanças estas que, quando simplificadas, podem ser reduzidas a cobranças por resultados quantitativos.

Os resultados desta pressão por produção quantitativa, comentada pelos entrevistados, podem ser constatados no relatório comparativo da produção científica dos programas da Universidade nos períodos 2001/2004 e 2004/2007. O número total de artigos publicados em revistas pontuadas pela CAPES passou de 712 para 968, o que representa aumento em 36% para aquele período, com especial ênfase nos artigos classificados

com conceito Os artigos publicados internacionalmente passaram de 77 para 207, demonstrando um aumento de 169% (UDESC 2008b).

Traçando um comparativo entre as áreas que atuam próximas do mercado das demais áreas de conhecimento da Universidade, tem-se que, independente da familiaridade com que os pesquisadores tenham com o processo de mercado, a forma com que a pesquisa está institucionalizada está a deixar os pesquisadores desconfortáveis.

Os impactos da institucionalização da pesquisa podem ser mais bem identificados no quadro abaixo, onde as percepções dos investigados foram agrupadas de acordo com a proveniência do interlocutor e o maior ou menor grau de interação com o mercado da área em que o entrevistado atua. Com uma análise deste tipo é possível ter um panorama de como o NPM e o managerialismo atuam no terreno e do modo como os pesquisadores estão a interagir com este tipo de gestão.

Quadro 5.1 – Comparativo entre as áreas

| ASSUNTO | MAIOR INTERAÇÃO COM O MERCADO | MENOR INTERAÇÃO COM O MERCADO |
|---|--|---|
| PERCEPÇÕES DAS MUDANÇAS OCORRIDAS NAS INVESTIGAÇÕES | <ul style="list-style-type: none"> - Pesquisa em processo de burocratização; - Produtividade na confecção de recursos de pesquisa. | <ul style="list-style-type: none"> - Forma como a pesquisa se institucionalizou; - O aumento dos programas de fomento também trouxe aumento de cobrança; - Pesquisa era feita pelo prazer da descoberta, não por imposição de medidas avaliativas. |
| | <ul style="list-style-type: none"> - A relevância está nas demandas de mercado; - Aumento das pressões por produção e utilização de medidas de desempenho. | |

Observa-se que os termos utilizados diferem com a separação dos discursos. Uns se utilizam da burocratização no processo de fazer pesquisa e do excesso de produtivismo, enquanto os outros referem a maneira como a pesquisa se institucionalizou, ou ainda o aumento das cobranças e das medidas avaliativas. No entanto, quando comparadas as mudanças e a filosofia do NPM, todos todos se referem aos mesmos aspectos, isto é, ao aumento das cobranças por produção quantitativa, às demandas de mercado na mensuração da relevância quando do apoio aos projetos de pesquisas, e às imposições

do sistema de avaliação, que exige eficiência, produtividade e *accountability*, ou seja, os pressupostos básicos do managerialismo.

Se compararmos as mudanças ocorridas no Brasil com os relatos das mudanças em outros países, o que está a ocorrer nas instituições brasileiras não difere em muito do resto do mundo. Um exemplo disto são as transformações do trabalho acadêmico estudadas por Musselin (2007) que relata haver, por um lado, o aumento da diversificação e especialização de tarefas, e, por outro, as novas formas de controle. Esta constatação nos leva ao próximo nível da pesquisa, saber como os pesquisadores estão a ser afetados por essa forma de gestão.

5.2 COMO OS PESQUISADORES ESTÃO A SER AFETADOS PELO MANAGERIALISMO

As últimas décadas têm demonstrado a existência de grandes esforços para mudar as relações entre o Estado e as instituições públicas, através da introdução de mecanismos de gestão privada, com ênfase na criação e modificação das estruturas, com intuito de obter maior eficiência e produtividade (Santiago & Carvalho 2008).

Neste sentido, a grande mudança baseada nos princípios do NPM nas instituições de ensino brasileiras não aconteceu por obra da Reforma Administrativa efetuada pelo governo federal (Bresser Pereira 1999), mas sim em consequência do modo *managerialista* que tomou corpo nas demais esferas da administração pública, nomeadamente nas políticas de avaliação dos programas de pós-graduação efetuada pela CAPES, quando esta passou a ser feita dando maior importância aos índices de produtividade acadêmica.

Atualmente, o Sistema de Avaliação da Pós-graduação abrange dois processos distintos: o primeiro tem a ver com a Avaliação das Propostas de Cursos Novos, e o segundo com a Avaliação e Creditação dos Programas de Pós-Graduação em andamento. Ambas as avaliações são conduzidas por comissões de consultores do mais alto nível, vinculados a diferentes instituições de ensino do país, sob o comando da CAPES.

A Avaliação das Propostas de Cursos Novos é parte do rito estabelecido para a admissão de novos programas e cursos como integrantes do Sistema Nacional de Pós-

Graduação - SNPG. Nela é verificada a qualidade das propostas, aferindo se atendem ao padrão de qualidade requerido a tal nível de formação. Desta avaliação, resulta um parecer que é encaminhado ao Conselho Nacional de Educação, para compor o processo de análise e reconhecimento dos novos cursos.

Já a Avaliação dos Programas de Pós-graduação em andamento compreende os processos de Acompanhamento Anual e de Avaliação Trienal do desempenho dos programas e cursos que integram o SNPG.

O Acompanhamento Anual é realizado no interstício entre as avaliações trienais, tendo por objetivo o diálogo entre a CAPES e as IES, e a intenção de orientar a atuação dos programas de forma a incentivar a melhoria da qualidade e a superar eventuais problemas que possam vir a ocorrer quando da Avaliação Trienal subsequente.

A Avaliação Trienal é realizada ao final de cada triênio, sendo o ano de sua realização estabelecido pela sequência histórica do processo de avaliação da CAPES: 1998-2000, 2001-2003, 2004-2006 e 2007-2009. Os resultados da avaliação de cada programa são apresentados na "Ficha de Avaliação", onde constam os atributos a ele consignados no que se refere aos vários requisitos e itens avaliados, com os respectivos comentários e justificativas da comissão avaliadora e, no final, o conceito correspondente ao seu desempenho no triênio (CAPES 2009).

Ambos os processos de avaliação estão alicerçados num mesmo conjunto de princípios, diretrizes e normas, compondo um só sistema de avaliação cujas atividades são realizadas pelos mesmos agentes: representantes e consultores acadêmicos.

Nas avaliações dos programas são atribuídas notas que vão de 1 a 7, sendo a nota 3 o mínimo exigido para que o programa seja credenciado e passe a fazer parte do SNPG. Só assim pode emitir diplomas que sejam reconhecidos a nível nacional.

De forma geral, as avaliações seguem um padrão global podendo, porém, apresentar algumas variações de acordo com as especificidades de área de conhecimento à qual pertencem. Como forma de ilustrar o processo, apresentamos os critérios definidos para atribuição de conceitos nas áreas de Administração, Contabilidade e Turismo, relativas ao triênio 2007-2009.

Quadro 5.2 - Critérios para atribuição de notas

| CRITÉRIOS | CONCEITOS | | | | |
|---|-----------|-----|-------|-----|---|
| | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Proposta do Programa | Regular | Bom | Bom | (*) | |
| Corpo docente | Regular | Bom | Bom | | |
| Produção Intelectual e profissional destacada | Regular | Bom | M.Bom | | |
| Corpo discente e trabalhos de conclusão | Regular | Bom | M.Bom | | |
| Inserção social | - | - | - | | |
| | | | | | |
| (*) As notas 6 e 7 são reservadas exclusivamente para os programas de doutorado classificados com nota 5 na primeira avaliação trienal. | | | | | |

Fonte: CAPES 2010b

Uma instituição só pode submeter à CAPES o pedido de autorização para um curso de doutoramento a partir do momento em que o mestrado da área obtiver conceito 4. Sendo assim, a primeira classificação do doutoramento inicia-se com 4, podendo chegar a 7. Já os conceitos dos mestrados podem variar entre 3 e 5.

Os conceitos 6 e 7 são reservados exclusivamente aos programas de doutoramento já classificados com a nota 5 e que atendam obrigatoriamente a duas condições: i) apresentem desempenho equivalente aos dos centros internacionais de excelência em suas áreas, e ii) tenham um nível de desempenho diferenciado em relação aos demais programas de sua área.

A atribuição de nota 6 exige pelo menos que 25% dos docentes vinculados ao programa tenham publicado artigos em periódicos classificados nos extratos A1 ou A2 no triênio (vide Quadro 5.6), e que pelo menos 20% dos docentes permanentes sejam detentores de bolsa de produtividade em pesquisa no CNPq ou, ainda, que sejam coordenadores de projetos de pesquisa, financiados por agências de fomento.

Para atribuição da nota 7, os itens de avaliação são os mesmos da nota 6. Porém, o percentual aumenta para 40%. Acrescido a isto, existe a exigência de formação de recursos humanos de alto nível, destaque dos demais programas de sua área, nas formas inovadoras de pesquisa e na formação de mestres e doutores, e que o programa se diferencie no cenário nacional como polo de atração de projetos, estágios seniores ou pós-doutorais (Capes 2008).

A proposta do programa é avaliada exclusivamente de forma qualitativa, onde a comissão de avaliação busca identificar aspectos na proposta do curso, assim como metodologias e procedimentos que possam ser considerados inovadores.

Quadro 5.3 – Desdobramento dos critérios para atribuição de conceitos relativos à Proposta do programa.

| CRITÉRIO | DESDOBRAMENTO | AValiação (*) Peso |
|--|--|-------------------------------|
| Proposta do programa | 1. Coerência, consistência, abrangência e atualização das áreas de concentração, linhas de pesquisa e projetos em andamento e proposta curricular. | 50% |
| | 2. Planejamento do programa com vista ao seu desenvolvimento futuro, contemplando os desafios internacionais da área na produção do conhecimento, seus propósitos na melhor formação dos alunos e suas metas quanto à inserção social mais rica dos seus egressos. | 20% |
| | 3. Infraestrutura para ensino, pesquisa e, se for o caso, extensão. | 30% |
| (*) Atributos: Muito Bom, Bom, Regular, Fraco, Deficiente. | | |

Fonte: CAPES 2010b.

Como critério avaliativo complementar da Proposta do Programa, é ainda aferido se: i) as áreas de concentração apontam claramente a área de conhecimento do programa; ii) as linhas de pesquisa expressam a especificidade de produção de conhecimento ofertada; iii) os seminários e disciplinas ofertados guardam coerência com as linhas de pesquisa; e iv) cada linha de pesquisa conta no mínimo com quatro docentes permanentes. A bibliografia indicada no programa das disciplinas deve apresentar uma listagem básica de referências, na qual devem constar livros clássicos e textos científicos, preferencialmente, artigos publicados em periódicos acadêmicos de bom nível.

O programa deve ainda apresentar informações relativas à sua relevância e impacto regional, nacional e internacional e da sua atuação na formação de mestres e doutores, bem como os convênios de cooperação ativos em âmbito nacional, para os cursos de mestrado, e internacional para os doutoramentos. Por fim, o programa deve demonstrar ser capaz de promover a cooperação tecnológica ou científica relevante e efetiva com outras instituições, sendo desejável que para seu desenvolvimento o mesmo tenha financiamento ou apoio de entidades externas, tais como agências governamentais (nacionais ou internacionais) e empresas.

Os demais itens da avaliação, como o corpo docente, o corpo discente, a produção intelectual e a inserção social, possuem pesos diferenciados e são avaliados em parte de forma quantitativa, parte de forma qualitativa, de acordo com os desdobramentos do Quadro 5.4.

Quadro 5.4 - Desdobramento dos critérios para atribuição de conceitos relativos ao Corpo Docente, Discente, Produção Intelectual e Inserção Social.

| CRITÉRIO | DESDOBRAMENTO | AVALIAÇÃO | | | | |
|--|--|-----------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|
| | | M. Bom | Bom | Regular | Fraco | Deficiente |
| Corpo Docente (20%) | 25% Perfil do corpo docente | ≥ 80% | 70 - 79% | 60 - 69% | 50 - 59% | <50% |
| | 45% Adequação e dedicação dos docentes permanentes | > 90% | 80 - 89% | 70 - 79 | 60 - 69% | <60% |
| | 20% Distribuição das atividades de pesquisa | ≥ 90% | 80 - 89% | 70 - 79% | 60 - 69% | <60% |
| | 10% Contribuição do docente para atividade de pesquisa/ensino na graduação | > 90% | 80 - 89% | 70 - 79% | 60 - 69% | <60% |
| Corpo Discente, Teses e Dissertações (35%) | 20% Qualidade das teses e dissertações defendidas no período da avaliação | ≥ 40% | 35 - 39% | 30 - 34% | 25 - 29% | <25% |
| | | ≥25% | 22 - 24% | 19 - 21% | 16 - 18% | <16% |
| | 15% Distribuição das orientações das teses e dissertações defendidas Discente por docente do Núcleo Docente Permanente | ≤ 8 | ≤9>8 | ≤10>9 | ≤11>10 | <11 |
| | 50% Qualidade das teses e dissertações e da produção discente | ≥ 25% | ≥20<25 | ≥15<20 | ≥10<15 | <10 |
| | Proporção de discentes autores | ≥40% | ≥30<40 | ≥20<30 | ≥10<20 | <10 |
| 15% Eficiência do programa na formação de mestres e doutores | Tempo médio de titulação (meses) | ≤30 | ≤31>30 | ≤32>31 | ≤33>32 | <33 |
| | | ≤54 | ≤55>54 | ≤56>55 | ≤57>56 | <57 |
| Produção Intelectual (35%) | 55% Publicações qualificadas do programa por docente permanente | ≥50 | ≥35<50 | ≥20<35 | ≥12<20 | <12 |
| | 30% Distribuição de publicações qualificadas em relação ao corpo docente permanente. Proporção de docentes que alcançaram pelo menos 150 pontos no triênio | ≥ 80% | ≥70<80% | ≥50<70% | ≥20<50% | <20% |
| | 15% Produção técnica ou tecnológica | Avaliação Qualitativa | | | | |
| Inserção Social (10%) | 50% Inserção e impacto regional e/ou nacional do programa | Avaliação Qualitativa | | | | |
| | 30% Integração e cooperação com outros programas | | | | | |
| | 20% Visibilidade ou transparência do programa | | | | | |

Fonte: CAPES 2010b. Obs: No critério Corpo Discente, existem dois parâmetros distintos em três itens. O que se apresenta em negrito se refere a teses/doutorado, os demais a dissertações/mestrado.

Como pode ser observado na tabela anterior, a avaliação do corpo docente representa somente 20% da avaliação geral, sendo, a princípio, um dos critérios de menor importância na formação e avaliação de um programa de pós-graduação. No entanto dependem deste os demais itens a serem avaliados *a posteriori*.

Os itens de Produção Intelectual e Corpo Docente, Teses e Dissertações são as parcelas de maior importância na avaliação do programa já que seu peso equivale individualmente a 35% do cômputo geral da avaliação. Nos desdobramentos destes itens, também ficou evidente a importância da Produção Intelectual, tanto do corpo docente, quanto do corpo discente vinculado ao Programa. Se os desdobramentos da avaliação forem computados separadamente, percebemos que as publicações qualificadas equivalem a quase 20% da pontuação geral a ser obtida na avaliação.

A inserção social é um dos conceitos avaliativos mais recentemente e só no triênio 2004/2006 passou a fazer parte da avaliação. A CAPES utiliza-o para induzir os programas com conceitos 6 e 7 para que estes possam auxiliar programas com conceitos menores ou a expandirem-se, especialmente para os que se situam nas Regiões Norte e Nordeste do Brasil (Macari *et al* 2008).

No quadro seguinte descrevemos os critérios apreciados na avaliação de cada um dos desdobramentos acima citados.

Quadro 5.5 - Desdobramentos dos critérios de avaliação.

| CRITÉRIO | CRITÉRIOS APRECIADOS NA AVALIAÇÃO |
|---------------------|---|
| Corpo Docente (20%) | <p>Perfil do corpo docente: são considerados a titulação, diversificação na origem de formação, o aprimoramento e experiência na condução de projetos de pesquisa, especialmente se contemplados com bolsa de produtividade e sua compatibilidade e adequação à Proposta do Programa. Realização de estágios pós-doutoral, orientações já concluídas, consultoria <i>ad hoc</i> para agências de fomento, liderança de projetos com financiamento externo, prêmios recebidos.</p> <p>A avaliação se dá considerando a proporção de docentes permanentes do programa que possuem experiências relevantes, nos termos acima descritos.</p> |
| | <p>Adequação e dedicação dos docentes permanentes em relação às atividades de pesquisa e de formação do programa, avaliando-se o impacto da atuação dos docentes em pesquisa, capacidade de obtenção de bolsa de produtividade do CNPq, captação de recursos públicos ou privados.</p> <p>Na avaliação é desejável que pelo menos 25% dos docentes permanentes do mestrado e 50% dos doutoramentos: a) participe de intercâmbio acadêmico; b) já tenha recebido financiamento para pesquisa concedido por órgão de fomento nacional ou regional ou da própria instituição.</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>Distribuição das atividades de pesquisa e de formação do programa: Nesta avaliação é verificada a proporção de docentes permanentes que possuem esta carga anual, descontando-se os afastamentos para cargos de gestão ou estágios pós-doutoral.</p> <p>Contribuição dos docentes para atividades de ensino e/ou de pesquisa na graduação, com atenção tanto na repercussão que este item pode ter na formação de futuros ingressantes na Pós-Graduação, quanto (conforme a área) na formação de profissionais mais capacitados no plano da graduação.</p> <p>Na avaliação é verificada a proporção de docentes permanentes que atuam no ensino de graduação, orientação de iniciação científica, Trabalhos de Conclusão de Curso ou ainda na condução de oficinas de pesquisa.</p> |
| <p>Corpo Docente, Teses e Dissertações (35%)</p> | <p>Qualidade das teses e dissertações defendidas no período da avaliação, em relação ao corpo docente permanente e à dimensão do corpo discente.</p> <p>Na avaliação é verificada a proporção de titulados no ano base, considerando-se o número de discentes no final do ano base anterior.</p> |
| | <p>Distribuição das orientações das teses e dissertações defendidas no período de avaliação em relação aos docentes do programa.</p> <p>A avaliação é feita pelo número médio de orientandos por docente permanente.</p> |
| | <p>Qualidade das teses e dissertações e da produção de discentes autores de pós-graduação e da graduação (no caso de IES com curso de graduação na área) na produção científica do programa, aferida por publicações e outros indicadores pertinentes a área.</p> <p>A avaliação é feita buscando-se evidências indiretas de qualidade: a) no processo de formação das comissões avaliadoras; e b) na vinculação às linhas de pesquisa oferecidas pelo programa. Considera-se Muito Boa quando as comissões de avaliação das teses e dissertações possuem examinadores externos ao curso, quando todos os membros das comissões de avaliação possuem título de doutor, e quando 80% ou mais das teses e dissertações são vinculadas às linhas de pesquisa do programa. É avaliada ainda a participação de discentes autores da pós-graduação e graduação na produção científica do programa.</p> |
| | <p>Eficiência do Programa na formação de mestres e doutores bolsistas: tempo de formação de mestres e doutores e percentual de bolsistas titulados.</p> <p>A avaliação é feita com base no prazo médio de conclusão de curso.</p> |
| <p>Produção Intelectual (35%)</p> | <p>Publicações qualificadas do programa por docente permanente.</p> <p>A avaliação deste item é feita com base no cálculo da pontuação média anual por docente permanente nos termos dos quadros de pesos relativos de produção intelectual. Vide tabelas 5.6 a seguir.</p> |
| | <p>Distribuição de publicações qualificadas em relação ao corpo docente permanente.</p> <p>A avaliação é feita com base na proporção dos docentes permanentes do programa, sendo considerados altamente produtivos aqueles que alcançarem pelo menos 150 pontos de produção bibliográfica no triênio.</p> |
| | <p>Produção técnica, patentes e outras produções consideradas relevantes.</p> <p>A avaliação deste item é considerada qualitativa, considerando-se exemplo de produção tecnológica, casos e materiais para ensino presencial e à distância, produção protegida por registro ou depósito de patentes, modelos de gestão, etc.</p> |
| | <p>Inserção e impacto regional e/ou nacional do programa.</p> <p>A avaliação deste item é feita qualitativamente, considerando-se: a) a contribuição para formação de docentes, a formação de recursos humanos qualificados para a administração pública ou sociedade civil e a formação de recursos para o desenvolvimento cultural e artístico, além da contribuição para o desenvolvimento microrregional, destacando os avanços produtivos gerados por entrevistas, matérias em jornais, conselhos tutelares e a disseminação de técnicas e conhecimentos.</p> |

| | |
|-----------------------|--|
| Inserção Social (10%) | Integração e cooperação com outros programas. É avaliada a participação em programas sistemáticos de cooperação e intercâmbio, assim como projetos de cooperação entre programas de níveis de consolidação diferentes voltados para o desenvolvimento da pós-graduação em regiões geográficas menos aquinhoadas. |
| | Visibilidade ou transparência do programa. A avaliação considera a manutenção de páginas na Web em permanente atualização, critérios de seleção dos alunos, financiamentos recebidos pela CAPES e outras agências de fomento, garantia do amplo acesso a teses e dissertações via Web em atendimento à Portaria CAPES nº 13/2006, que obriga a esta prática. |

Fonte: CAPES 2010b

A avaliação da produção intelectual, por sua vez, é efetuada pela CAPES por meio de 44 comissões de consultores que irão focar sua análise em um conjunto específico de critérios que melhor representam a área de conhecimento a que pertencem (Macari *et al*, 2008). No final de cada triênio estas comissões se reúnem para avaliar os periódicos relatados pelos programas efetuando as alterações necessárias num sistema denominado Qualis.

O Qualis nada mais é do que a listagem dos periódicos avaliados pelas comissões onde consta o nome, a área e a classificação do periódico, podendo ser acessado publicamente⁶. A avaliação obedece aos critérios descritos nas tabelas seguintes.

Quadro 5.6 - Pontuação atribuída aos artigos científicos

| NÍVEIS | ARTIGOS CIENTÍFICOS | PONTOS |
|--------|--|--------|
| A1 | Fator de impacto maior que 0,5, ou índice H maior do que 5 | 100 |
| A2 | Fator de impacto maior que 0 e menor ou igual a 0,5, ou índice H menor ou igual a 5 | 80 |
| B1 | Periódicos editados no Brasil indexados à Scielo e periódicos editados no exterior indexados a indexadores equivalentes, tais como EconLit, PsycInfo e Redalib | 60 |
| B2 | Periódicos sem Fator de Impacto H seguem a tabela de classificação anterior (internacional C e nacional A) | 50 |
| B3 | Periódico nacional B | 30 |
| B4 | Periódico nacional C, local A e B | 20 |
| B5 | Periódico local C | 10 |
| C | Periódico sem classificação no Qualis | 0 |

Fonte: CAPES 2010b.

⁶ A listagem completa contendo o nome e a classificação dos periódicos de cada área de conhecimento pode ser acessada em <http://qualis.capes.gov.br/webqualis/>.

Quadro 5.7 - Pontuação atribuída aos livros e capítulos de livro

| NÍVEIS | LIVROS E CAPÍTULOS DE LIVROS | PONTOS |
|---|--|--------|
| L4 | Obra atende aos requisitos mínimos com pontuação média maior ou igual a 70, e menor do que 70 pontos, possuindo evidências de impacto nacional ou internacional pela forma de distribuição apresentada, fornecendo uma lista completa de referências, índice remissivo, além de passar por um conselho editorial que avalia a obra e o seu conteúdo. | 100 |
| L3 | Obra atende aos requisitos mínimos com pontuação média maior ou igual a 60, e menor do que 70 pontos, possuindo evidências de impacto regional pela forma de distribuição apresentada, fornecendo uma lista completa de referências, índice remissivo, além de passar por um conselho editorial que avalia a obra e o seu conteúdo. | 75 |
| L2 | Obra atende aos requisitos mínimos com pontuação média maior ou igual a 50, e menor do que 60 pontos, possuindo evidências de impacto local pela forma de distribuição apresentada. | 50 |
| L1 | Obra atende aos requisitos mínimos com pontuação média maior ou igual a 40, e menor do que 50 pontos. | 25 |
| LNC | Livro não classificado | 0 |
| Os capítulos de livro são considerados tendo como referência o livro no qual foram publicados. Os pontos são atribuídos à organização da coletânea, bem como à autoria. A pontuação atribuída a este tipo de publicação equivale a 1/3 da avaliação de uma obra integral. | | |

Fonte: CAPES 2010b.

A partir deste sistema de atribuição de pontos, a CAPES indica a pontuação mínima a ser alcançada por cada docente permanente vinculado ao programa de pós-graduação ao longo do triênio a ser avaliado, sendo considerados altamente produtivos os docentes que alcançarem pelo menos 150 pontos de produção bibliográfica (CAPES 2008).

Do exposto até aqui, podemos ter uma ideia de como atua o sistema de avaliação e creditação dos cursos de pós-graduação levado a cabo pela CAPES, o que nos permite avançar na análise de como os pesquisadores estão a ser afetados.

Das entrevistas, foi possível identificar que a filosofia do NPM e o managerialismo – baseado em medidas de desempenho – possuem uma série de variáveis que podem ser nomeadas na medida em que interveem no processo de criação de conhecimento científico. Como exemplos citamos a forma como atua o sistema de avaliações, as cobranças por produção quantitativa e a conseqüente fragmentação dos artigos, assim como o aumento da carga de trabalho, uma maior *accountability* e o aumento da competição.

Conhecendo estas variáveis, a partir daqui analisaremos cada uma delas em separado, para assim compormos o *puzzle* dos impactos causados pelo NPM e managerialismo nas pesquisas.

5.2.1 A forma como o sistema de avaliações atua

A necessidade de publicação qualificada é um dos itens de maior significância na avaliação dos Programas. No entanto, o grau de pressão que ficou constatado como uma das peculiaridades do sistema não se trata da avaliação em si, mas da forma de estruturação da avaliação. O sistema está de tal forma estruturado que as pressões e as cobranças, a partir de certo ponto, deixam de ser única e exclusivamente do órgão avaliativo e passam a ser da instituição, pelo reconhecimento dos cursos; dos alunos, pelos incentivos via bolsas de estudo; e dos colegas pesquisadores, que dependem de uma boa avaliação do programa para obterem recursos para pesquisa.

Segundo os entrevistados, a pressão está no próprio colega ao lado, que está sempre a perguntar:

Tu já escreveste o artigo? - Já mandou material para não sei onde? Não tem mais o prazer de sentar – vamos tomar um cafezinho para poder ter uma relação afetiva junto, de amizade, de carinho. É sempre uma relação cobrando mais serviço um do outro. (Entrevistado 9).

A cobrança e a pressão estão dentro da instituição, dentro do programa, atuando ininterruptamente.

Como a avaliação da distribuição de publicações em relação ao corpo docente equivale a 30% da produção intelectual total (CAPES 2008), o trabalho de cada um impacta na avaliação do programa e as cobranças acontecem frequentemente, tornando-se até nocivas às relações do cotidiano, conforme nos relatam os entrevistados 9 e 14.

Não importa o que tu publicaste. Se tu publicou o artigo na revista, no periódico QUALIS A, - ah, fantástico! - Foi ótimo que tu conseguiu. Nem leu o teu artigo, não quer nem saber (e diz) - ah foi QUALIS "A" então está ótimo, teu artigo está lá, tu vai ao congresso QUALIS A1? – Maravilha, então ótimo, então vai! A gente só quer isso (Entrevistado 9).

Mas é sempre um cobrando para o outro produzir mais para o programa não cair. Então fica uma angústia. A impressão que te passa é que tu não está fazendo nada se não tiver publicado. Não interessa você ser um bom profissional, um bom professor, o importante é o “homo Lattes” (Entrevistado 14).

Aquela prática construtiva da discussão dos assuntos a serem publicados, do conteúdo da matéria, da divergência de opiniões está se perdendo neste emaranhado de números e conceitos (A1, B1, C.) e, com isto, perde-se também o conhecimento que acaba por ter como fórum de discussão somente congressos e congêneres. Aquela pré-discussão, com as argumentações das demais áreas de conhecimento, que aconteciam nas salas de café está a dar lugar ao simplismo dos conceitos de avaliação.

Além disso, pelo fato de as avaliações serem realizadas a cada três anos (CAPES 2009), passa a existir um lapso de tempo a que os pesquisadores precisam se adequar. O sistema ainda prevê um acompanhamento anual que fornece aos coordenadores de programas uma noção de como está a correr a avaliação, o que resulta num acompanhamento mais efetivo, de forma a suprir os gestores de informações gerenciais atualizadas. Sendo assim, em alguns momentos, pode haver como consequência o encurtamento dos prazos de conclusão das pesquisas, dadas as necessidades do curso, conforme nos relata o entrevistado a seguir:

[...] o professor acaba, às vezes inclusive, chegando de maneira apressada a resultados na pesquisa, para um cumprimento formal do prazo estipulado pela CAPES [...] Agora, cada dia eu sinto muito mais pressão (...) no sentido de apresentar os resultados, de encurtar os prazos da pesquisa, de publicação, publicação, publicação (Entrevistado 13).

5.2.2 Produção quantitativa

A necessidade de produção é uma exigência do sistema de avaliação dos programas de pós-graduação (CAPES 2008). Desta avaliação depende a quantidade de bolsas que o programa irá receber, bem como as oportunidades para os alunos concorrerem a bolsas e a intercâmbios internacionais. Quando inquiridos sobre a existência de cobrança quantitativa e por quem ela é praticada, os pesquisadores assim responderam:

Tem sim, no âmbito da Pró-Reitoria de Pesquisa, até por pressões da CAPES e tal, tem acontecido medidas de desempenho. Até bastante distorcidas, mas até é bom que seja

assim, porque quando não forem mais, aí vão ser só medidas de desempenho burocratizadas, onde você precisa comprovar tudo. Acho que as medidas de desempenho ficam muito no âmbito da pesquisa e das pós-graduações. (Entrevistado 14).

Porque como professor e fazer parte desses programas, a gente está sempre pressionado a atingir um determinado número de pontos num ano, a ter produtividade por causa da avaliação do programa, além do próprio desempenho em sala de aula e das orientações. Eu considero que o professor que está envolvido com a pós-graduação, o professor que tem uma produtividade acadêmica vive uma permanente cobrança (Entrevistado 1)

Interessados em saber como esta cobrança atua e com que intensidade, obtivemos os seguintes relatos:

Na universidade, quando você chega para fazer um artigo de 20 páginas, você começa a ficar com dor de estômago. Porque você tem que saber se esse artigo vai ser publicado pela revista a, b ou c, se depois você vai pôr isso no congresso a, b ou c. E você não pode fazer só um artigo por ano. Você tem que fazer mais de um, tem que ir a mais de um congresso, tem que ir a mais não sei onde e tem que dar suas aulas, e tem que fazer ao mesmo tempo banca, que eles não pontuam absolutamente nada na CAPES. Outro aspecto, a gente tem que viver numa luta de produção. Não importa mais tanta qualidade, mas é muito mais a quantidade. Agora, eles alegam que é a qualidade, mas a gente tem que viver lutando para produzir sem parar, publicar, ir a congresso, publicar artigo [...]. Então tu tens que ter uma gama de trabalho que faz de ti uma exigência interminável e que na verdade a tua profissão acaba ficando muito repetitiva, porque não há tempo possível para fazer uma pesquisa séria, profunda e conseguir produzir um livro no nível daquela pesquisa. Nós temos que produzir tudo em quantidade porque é medida. Então o que a gente sente é que está desestimulando (Entrevistado 9).

Eu acho importante! Nós temos que ter uma avaliação, como todo sistema tem que ter uma avaliação. Só que o sistema que foi criado para as nossas avaliações são as publicações, é a quantidade de trabalho e eu acho que é ilusório. Porque publicação você pode fazer uma, duas de alta qualidade e aí de repente, porque o sistema te cobra, você faz cinco, seis (Entrevistado 8).

Os protestos a respeito do grau de cobrança e das pressões por uma produção quantitativa não foram constatados no segmento de pesquisadores mais novos. Parece mesmo que estes já se estão a habituar a estas cobranças. Os pesquisadores com maior tempo de carreira são os que sentem mais os efeitos desta política de avaliação, não

existindo diferenciação entre as áreas de conhecimento próximas e não próximas do mercado. De facto, ambas estão a sentir os efeitos das cobranças em igual intensidade.

Porém, existem pesquisadores que concordam com o sistema atual de avaliação, baseado em medidas de desempenho. Neste grupo estão os pesquisadores mais experientes em final de carreira ou com a carreira já estabilizada. É necessário salientar que este tipo de posicionamento pode ser visto como exceção uma vez que somente um entrevistado se posicionou desta forma.

Eu penso que eu rumo um pouco contra a maré porque eu sou absolutamente a favor do sistema atual de pesquisa, da institucionalização da pesquisa. Sei que ele é alvo de muitas críticas quanto à quantificação, mas se você colocar numa balança para medir, a gente ganhou muito mais na forma de agora. Eu sei que há muita pressão para produzir, mas também o que eu lembro, lá da época da Federal, que muitos colegas meus professores ficavam 10 a 15 anos ruminando em um tema que quase nunca saía nada. Hoje esta pressão faz com alguma coisa saia (Entrevistado 16).

Na fala deste entrevistado já se percebe a conscientização a respeito da necessidade de dar uma resposta à sociedade do trabalho executado dentro das instituições públicas. Então, a cultura da *accountability* está já a encontrar apoio.

Os resultados das cobranças por produção quantitativa nas avaliações dos programas de pós-graduação já podem ser constatados a partir dos dados da produção intelectual brasileira nos últimos 10 anos. Em 1997 (um ano a antes da CAPES modificar o sistema de avaliação das pós-graduações), a produção intelectual brasileira respondia por 1,5% da produção acadêmica mundial. Atualmente, ela responde por 2,12%, um aumento que pode ser atribuído às mudanças no sistema de avaliações (Issler & Pillar 2002).

Este aumento de produção pode ser analisado de outra forma, em decorrência das pressões por produção qualificada. Conforme foi relatado pelos pesquisadores, ele está a ocorrer também por uma mudança de postura dos pesquisadores, que optam por aumentar o número de publicações, fazendo-o por meio da fragmentação de artigos.

A justificativa e a aceitação destas fragmentações de artigos são expressas por um entrevistado que esclarece o entendimento corrente de que inúmeros artigos são publicados com pequenas contribuições para o conhecimento:

A criação de conhecimento como algo novo, surpreendente, está relativizada na contemporaneidade dado o entendimento que as grandes descobertas não são mais possíveis de serem feitas por um único indivíduo, mas é o somatório de redes colaborativas grandes, que podem sim, gerar um resultado final que vai ser consequência de um processo colaborativo. (Entrevistado 12)

E acrescenta:

Você tem uma relativização do conceito de novidade [...] qualquer partezinha que se agrega faz parte de conhecimento e está sendo considerada como tal (Entrevistado 12)

Esta forma de entender o conhecimento parece coincidir com o Modo 2 de produção de conhecimento (Gibbons *et al* 1994), onde este é fruto do trabalho colaborativo da heterogeneidade e diversidade organizacional, onde o todo é composto pela soma das competências agregadas. Porém, o entendimento de trabalho colaborativo e criação de conhecimento coletivo acabou por ser adaptado à realidade da alta produtividade, dando margem para o entendimento de que tudo deve ser publicado. Assim, no âmbito da pesquisa, o que deveria ser um único projeto, que no final iria gerar uma reflexão de como e porque aconteceu, acaba por se desdobrar, na verdade, em diversas publicações no período com pequenas reflexões das etapas e do andamento do que vai acontecendo, para, assim, existir uma alta especialização. Aquele artigo que poderia conter uma explanação do todo acaba fragmentado em diversos artigos, contendo contribuições pontuais e específicas. A visão do todo acaba por ser posta de lado, deixando-se ao intérprete ou pesquisador do assunto, a tarefa de juntar o *puzzle* e tentar entender o que realmente ocorreu durante a pesquisa.

A respeito deste assunto, o que se obtém, tanto por parte dos entrevistados mais ligados ao mercado quanto os demais, é a afirmação da existência de uma grande quantidade de produção que não agrega muito uma em relação à outra, gravitando sempre sobre o mesmo tema, o que é confirmado com os relatos dos entrevistados apresentados de seguida:

Hoje, aqui no Brasil, muita gente faz vários *papers* da mesma área, ou seja, do mesmo assunto e distribui em seis revistas por causa do índice de produtividade, é a produtividade que interessa (Entrevistado 5).

Se você vai por uma produção de diversos pesquisadores e você puxar a produção acadêmica dele nos últimos 4, 5 ou 6 anos, o que você vê é uma grande quantidade de produção que não agrega muito uma em relação à outra. Variação sobre o mesmo tema, porque você precisa contribuir e produzir mais e aquela produção entra dentro do critério de qualidade. Mas se você for considerar ela não é uma qualidade de inovação necessariamente. (Entrevistado 12)

Existe ainda o entendimento de que todo conhecimento deve ser socializado, portanto, independente de ser uma pesquisa ou não, todo e qualquer trabalho se constitui em material para publicação, visando contribuir para o conhecimento. Este entendimento nos foi assim relatado:

Eu fui num encontro em [...] e me pediram para fazer uma mesa de abertura. Eu fiz; não foi um artigo, mas é um trabalho que pode gerar um artigo, assim você pode socializar as coisas que você fez (Entrevistado 11).

Conclui-se, do acima exposto, que as cobranças e pressões do Sistema de Avaliações estão a causar efeitos colaterais, ou seja, está a haver um novo entendimento a respeito da contribuição científica. As publicações dos resultados das pesquisas estão mais especializadas, um único trabalho de pesquisa pode render várias publicações, abordando diversos aspectos da pesquisa.

A CAPES se utiliza da ferramenta Qualis como auxílio para que não haja a proliferação e até a banalização na produção de artigos ditos científicos, considerando nas avaliações somente publicações qualificadas. Este procedimento, de certa forma, ajuda a fortalecer a qualidade do sistema avaliativo, mas não garante que as demais publicações deixem de ocorrer.

A responsabilidade do que é ou não publicável recai sobre o corpo editorial das revistas e periódicos que, por sua vez, também estão sofrendo pressões. Em uma verificação rápida a título de ilustração, efetuámos uma pesquisa no portal *A to Z Ebsco* para apurar qual a tendência dos periódicos (revistas e jornais científicos) nas últimas duas décadas. Buscou-se por periódicos que contivessem no título o nome *Higher Education*. O portal apresentou 93 periódicos, mas apenas 12 disponibilizavam uma série de edições com mais de 14 anos.

Na análise do comportamento dos periódicos, podemos concluir que: i) o número de periódicos sobre *Higher Education* é grande (93 títulos), e como somente 12 apresentaram uma série histórica com mais de 14 anos, tudo indica que o mercado editorial nesta área tenha aumentado nas últimas décadas; ii) o número de edições anuais aumentou, o que corrobora a tese do aumento do mercado de publicações; iii) o número de artigos por periódico diminuiu, mas não na proporção em que as edições aumentaram, porque, na realidade, quando computados os números totais de artigos vemos que no ano de 1995 foram publicados (em média pelos 12 periódicos pesquisados) 411 artigos, e no ano de 2008 foram publicados 500 artigos. Estes dados nos levam a concluir que a diminuição do número de artigos por periódico não diminuiu o número total de artigos publicados; iv) o número de páginas por artigo, que na maioria dos periódicos oscilava entre sete e 15 em 1990, estabilizou-se em torno de 11 a 13 páginas; v) outra tendência verificada foi o isomorfismo entre os periódicos uma vez que as mudanças ao longo destas duas últimas décadas deixaram transparecer que existe uma propensão para quatro edições anuais, com artigos que variam entre 11 e 15 páginas.

De todo o exposto, ficou evidente que a pressão existente no interior da academia está a refletir no mercado editorial, tanto que as revistas estão aumentando o número de edições e artigos publicados. Se este comportamento é decorrente da filosofia do NPM, da gestão *managerialista* e do Estado Avaliador, que utilizam índices de citações para medir a qualidade e a efetividade (Issler & Ferreira 2004) das Instituições de Ensino Superior, dos programas de pós-graduação e dos investigadores, ainda não podemos afirmar, no entanto, que se está a verificar uma tendência neste sentido.

5.2.3 Aumento da carga de trabalho

Em razão da introdução da avaliação, do aumento das cobranças por produtividade, da orientação para eficiência e da *accountability*, alguns dos aspectos do quotidiano profissional, como a autonomia e a carga de trabalho, são afetados (Chanlat 2002).

Com relação a estes imperativos do NPM, pode-se constatar neste estudo que os docentes menos ligados ao mercado foram os que mais se ressentiram, relatando o fato desta forma:

Eu não tenho férias, principalmente depois que implantámos este curso de pós-graduação. Eu digo o tempo inteiro porque se o dia tivesse 28 horas eu trabalharia o dia inteiro (Entrevistado 16).

Temos a obrigação de passar de nota 3 para 4 [...] na avaliação da CAPES e, portanto, temos a obrigação de transformar nosso Lattes no que de melhor se pode ter e fizemos dentro de nosso limite de tempo e de disponibilidade. Trabalhamos muito mais do que as 40 horas. Quarenta horas são maneira de dizer porque trabalhamos férias e finais de semana (Entrevistado 15).

Depreende-se das entrevistas que mesmo para o docente com 40 horas semanais de trabalho no seu contrato, torna-se quase impossível que trabalhe menos de 60 horas. Isto porque a carga de trabalho não alocada no horário de ocupação docente é bastante grande. Segundo relatos, para um pesquisador que trabalha ligado a um programa de pós-graduação, além do seu trabalho rotineiro de dar aulas, orientar alunos, pesquisar, fazer relatórios, escrever artigos e participar de congressos, ele ainda necessita de estar no circuito das avaliações e dos júris de mestrado e doutorado. Para isso, é necessária a leitura da dissertação ou da tese, a avaliação e posteriormente o tempo de deslocamento para participar da defesa. Este tipo de trabalho não é alocado em planilha, pois se trata de trabalho para outra instituição, não sendo também remunerado pela instituição de destino.

Este aumento da carga de trabalho está bem descrito nas palavras dos entrevistados 9 e 12, como segue:

Eu fui a 24 bancas ano passado, dá dois trabalhos para ler por mês. Isso simplesmente não tem grandes valores. É quase uma obrigação sua fazer (Entrevistado 9).

Porque além de eu ter que fazer as minhas atividades aqui na Universidade [...] eu tenho que ler e avaliar dissertações de outros alunos, de outros programas do Brasil e não ganho mais por isso. Se eu tiver que ir lá a Manaus para uma banca, eu vou ganhar a passagem e a estada por aquela noite e volto, mas eu não ganho nada a mais por aquelas horas que eu tenho que ficar em casa lendo aquela dissertação, corrigindo anotando para

chegar lá e comentar. O modelo está gerando certo cansaço. Eu imagino que o sistema Capes vai ter que encontrar um mecanismo de ou corrigir isso ou permitir que isso siga de uma forma mais confortável (Entrevistado 12).

Vale a pena elucidar que, da maneira como está estruturado, o sistema impossibilita a recusa do pesquisador em aceitar um convite para participar dos júris de outras instituições de ensino, uma vez que quando o seu programa necessitar de um avaliador externo, dificilmente encontrará alguém disponível se não houver colaboração entre programas. Quando o Entrevistado 12 foi inquirido a respeito da falta de remuneração por tais tarefas, uma vez que estariam sendo realizadas fora das tarefas de ocupação docente, ele nos respondeu que há um estigma em se aceitar no meio acadêmico que um docente receba alguma remuneração por uma avaliação, pelo entendimento de que se houvesse tal remuneração, a avaliação poderia ser menos rigorosa.

Por fim, quando questionados se conseguiam deixar a Universidade na Universidade quando se deslocavam para seus lares, obtivemos como resposta:

Não. Eu acho que eu conheço 2 ou 3 professores que conseguem fazer isso, e esses professores lamentavelmente são mal vistos pelos colegas que levam a coisa como se fosse uma vocação (Entrevistado 13).

As atividades docentes têm mudado nestas últimas décadas. Christine Musselin (2007), em pesquisa a respeito das transformações do trabalho acadêmico, relata que tarefas como escrever projetos, desenvolvimento de contratos, elaboração de programas de aprendizagem e ou outros trabalhos como transferência de tecnologias, já não são mais consideradas atividades periféricas ou secundárias na profissão acadêmica.

Com o advento das pós-graduações e das pesquisas, a carreira docente incorporou outras responsabilidades, ou seja, a de criar conhecimento. Com isto vieram as publicações, pois espera-se de um docente que não só crie, mas também que repasse o conhecimento criado, formando assim novos pesquisadores.

No Brasil, como o número de cursos de pós-graduação vem aumentando de ano a ano, para manter a qualidade, a avaliação destes programas precisa ser efetuada de forma séria e transparente e, a cada triênio que passa, esta avaliação tem-se tornado cada vez mais rígida fazendo com que os docentes tenham que melhorar e aumentar sua

produção. Este fato pôde ser comprovado quando foram analisados os critérios utilizados pela CAPES na avaliação dos programas de Administração, Contabilidade e Turismo no triênio de 2003/2006, em comparação com os critérios de avaliação do triênio de 2007/2009. Na avaliação de 2006, o peso da composição docente do programa era de 30% do total da avaliação. Em 2009, este percentual baixou para 20%, enquanto o critério Corpo Docente, Teses e Dissertações aumentou de 25% para 35%. Note que o diferencial apresentado nesta majoração dos percentuais de avaliação está no incentivo à produção intelectual dos docentes. Outro critério que teve seu peso acrescido foi a Produção Intelectual dos docentes vinculados aos programas, que registou um aumento de 5%.

Corroborando os relatos dos pesquisadores de que a Universidade tem colaborado para o aumento da carga de trabalho, temos como exemplo a criação do Núcleo de Projetos e Parcerias, setor que tem por finalidade auxiliar os docentes pesquisadores a captarem recursos junto dos órgãos de fomento.

Uma última questão que ficou evidente foi o fato dos pesquisadores mais ligados ao mercado possuírem uma relação com a carga de trabalho bastante diferenciada daqueles que atuam nas áreas mais distantes. Os pesquisadores das áreas mais distantes do mercado sofrem mais com as cobranças por desempenho e sentem dificuldade em lidar com os imperativos de tempo. Este comportamento poderia ser explicado da seguinte maneira: docentes que atuam nas áreas próximas ao mercado já convivem com os imperativos de produção em relação ao tempo, uma vez que eficácia e eficiência são requisitos primordiais nas relações de mercado onde o tempo custa dinheiro. Já nas demais áreas do conhecimento (menos ligadas ao mercado), os fatores tempo e quantidade não são primordiais nos seus quotidianos, e os principais valores nestas áreas geralmente não são financeiros.

5.2.4 Maior accountability

A *accountability* pode ser entendida como a prática de prestar contas e assumir responsabilidades perante os cidadãos, com objetivo de criar transparência e, conseqüentemente, aumentar a confiança (Levy 1999). Na produção de conhecimento,

este entendimento está alinhado com o que Campos (1990) denomina de responsabilidade subjetiva, ou seja, a cobrança que a pessoa faz de si mesma com relação a prestação de contas de seus atos a alguém. Este sentimento está atrelado ao fato dos pesquisadores terem a noção de que os recursos para pesquisa, em sua grande maioria, advêm de recursos públicos e necessitam ser justificados.

Com o advento de leis, como a de Responsabilidade Fiscal, (Lei 101/2000) e todo o aparato criado em torno desta, a necessidade de uma *accountability* mais ampla está presente em todas as instâncias do setor público. Não somente os pesquisadores, mas toda a cadeia da produção científica está a sentir seus efeitos.

A *accountability* está a ser percebida nas cobranças por prestações de contas mais detalhadas, exigência de publicações em revistas qualificadas, sendo atualmente muito maior do que era há uma década, segundo os entrevistados.

Você tem horas que aloca para pesquisa e é natural que tenha que produzir em relação a estas horas que foram alocadas (Entrevistado 11)

Nós temos aqui na Universidade cobranças mesmo, relatórios semestrais. Tem gente que esperneia, acha ruim. Tem que ser assim, nos seres humanos é assim, se deixar meio solto, vão ver amanhã, depois. Claro que isso tem ônus, evidente que às vezes as pessoas fazem muito pressionadas, que isso foi fruto de um sistema e o sistema poderia ser um pouco mais brando (Entrevistado 16).

Não pelo nome de *accountability*, mas na sapiência da responsabilidade para com os recursos públicos, o grau de responsabilização e transparência está sendo notado e, principalmente, incorporado no processo de produção de conhecimento. Fato que pode ser considerado como positivo na introdução do managerialismo na gestão pública. Há alguns anos esta não era uma prática comum, conforme relato do entrevistado abaixo:

Sei que ele é alvo de muitas críticas quanto à quantificação, mas se você colocar numa balança para medir, a gente ganhou muito mais na forma de agora. Eu sei que há muita pressão para produzir, mas também o que eu lembro, lá da época da Federal, que muitos colegas meus professores ficavam 10 a 15 anos ruminando em um tema que quase nunca saia nada. Hoje esta pressão faz com alguma coisa saia (Entrevistado 16).

Esta “alguma coisa” a que o Entrevistado 16 se refere será o material a ser utilizado na *accountability* para aprovar ou rejeitar a concessão de novos apoios ou, quiçá, o pedido de devolução do erário destinado à pesquisa que nunca foi terminada.

Em termos gerais, o aumento das cobranças por medidas de desempenho está galgado nas avaliações dos programas de pós-graduação efetuado pela CAPES, bem como na utilização pela Universidade destes mesmos critérios nos mais diversos processos internos. Ainda é notável perceber que o modo como o sistema de avaliação está estruturado pela CAPES ajuda a potencializar as pressões por melhores desempenhos, já que faz com que todos se pressionem entre si.

A cultura da *accountability*, por sua vez, além de contribuir com a melhoria da transparência e a responsabilidade com os recursos públicos destinados à pesquisa, contribui também para o aumento da carga de trabalho. No entanto, não se trata da única responsável já que o aumento da carga de trabalho é consequência de todo o sistema formulado para a avaliação dos programas de pós-graduação e se manifesta pela necessidade de confecção de uma quantidade mínima de artigos necessários para a manutenção da classificação do programa, da necessidade de participação no circuito das defesas e no trabalho intelectual não alocado em carga horária docente.

5.2.5 Aumento da competição

Para entender como se procede a competição, devemos ter em conta os imperativos do plano de carreira docente. Os docentes ascendem verticalmente no Plano de Cargos e Salários por tempo de serviço, e horizontalmente por formação e especialização, sendo geralmente a ascensão automática até o nível de doutor. Posteriormente a este, na maioria das universidades, existe o acesso via concurso público, aberto a candidatos de dentro e fora da instituição, nos quais são avaliadas, além da capacidade docente, a produção científica.

Com a exigência por parte dos órgãos reguladores, das avaliações institucionais e dos cursos de pós-graduação, é previsível o aumento do número de docentes com grau de mestre e doutor, aumentando também o grau de competitividade interna pelos cargos superiores.

Esta competição por melhoria na carreira tem incentivado outros tipos de competição. Fica a exemplo a obtenção de recursos para projetos de pesquisa, uma vez ser a carreira de pesquisador o diferencial para ascensão na carreira docente. Neste sentido, mais especialmente os entrevistados das áreas tecnológicas, afirmam ter aumentado a competição, assim como o grau de complexidade do processo.

Tem. Tem evoluído. No Brasil principalmente. Então posso dizer assim, a competitividade é muito maior hoje. [...] antigamente tinha um espaço muito maior junto com os órgãos de fomento, era muito mais simples (Entrevistado 6).

Quem opta pela carreira de pesquisador tem muito trabalho. Ele tem que fazer dez projetos de pesquisa para ganhar um, a concorrência cresceu muito. Não é fácil ganhar e toma bastante tempo do pesquisador (Entrevistado 7).

É uma competição extremamente negativa que a CAPES faz, entre nós mesmos, em si próprios. É uma luta com si própria, se tu quiseres que o programa fique bem (Entrevistado 9).

Esta competição está ligada ao financiamento da produção que, como pudemos observar pelas entrevistas, está ligado ao grau de competitividade que o pesquisador possui. Quanto mais competitivo ele for, maiores serão os recursos que poderá conseguir.

Esta competição é explicada por Schwartzman (2008) ao constatar que no Brasil as autoridades educacionais utilizam seus recursos na manutenção das atividades rotineiras das instituições de educação superior, enquanto as agências de pesquisa tendem a trabalhar com dotações concedidas projeto a projeto. Pelo fato das dotações serem distribuídas desta forma, acaba por se gerar um ambiente competitivo, acessível a cientistas com qualificação científica de peso, mas não a outros membros da profissão acadêmica.

Além do aumento do grau de competição, os pesquisadores das áreas de humanas se ressentem da mudança de paradigmas em relação aos critérios de concessão dos incentivos, onde a preferência é dada às áreas tecnológicas e mais ligadas ao desenvolvimento econômico.

Inclusive o que a gente percebe nesses últimos anos, principalmente por parte do governo federal, alguns editais de pesquisa do CNPq, eles são bem direcionados numa

determinada área que é uma área estratégica em termos de plano de governo. Se você abrir os editais de CNPq agora, todos estão voltados para isso. Só tem um edital que é fomento da pesquisa na parte das ciências humanas e sociais, as demais são direcionadas às políticas de governo (Entrevistado 1).

Com este mundo cada vez mais “tecnologizado” a área de humanas tem cada dia menos a oferecer para pessoas que tenham um senso muito pragmático (Entrevistado 14).

E complementa se referindo aos editais universais de apoio a pesquisa:

Em edital universal, os critérios não são nada transparentes, teu projeto sempre bate na trave, você pode ficar 5, 6, 7, 8 anos tentando e vê que são sempre os mesmos que ganham. Isso é aumento de competitividade aliado à falta de transparência (Entrevistado 14).

Neste sentido, numa análise aos editais do Ministério da Ciência e Tecnologia disponíveis por meio da FINEP, verificamos a existência de 16 Fundos Setoriais, sendo 14 relativos a setores específicos e 2 transversais. Destes, um é voltado para a interação universidade-empresa, e o outro é destinado à melhoria da infraestrutura dos institutos de ciência e tecnologia. Ao mesmo tempo, os fundos setoriais são um instrumento de política de integração nacional já que pelo menos 30% de seus recursos devem obrigatoriamente se destinar a projetos das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste do Brasil, promovendo a descentralização das atividades de ciência e tecnologia, atualmente situada nas regiões sudeste e sul do Brasil.

Ao que tudo indica, este processo de distribuição de recursos tem pouco a mudar. Uma mudança neste sentido passaria pelo consentimento dos cientistas que são os detentores das decisões nos órgãos de fomento. Segundo Shwartzman (2008), os cientistas, por sua vez, para garantir que os recursos de pesquisa não se dissolvem nas atividades burocráticas das universidades, requerem que a avaliação dos projetos seja feita por meio da revisão por pares (*peer review*), atendendo a padrões internacionais de qualidade, tais como o uso de indicadores de publicação e a experiência prévia do pesquisador. Esta postura na análise das propostas de financiamento acaba por gerar a segregação dos pesquisadores mais jovens e com menor experiência.

Na avaliação dos projetos, por parte dos órgãos financiadores de pesquisa, o uso de critérios não científicos, como relevância social e econômica e propostas de pesquisas inovadoras ou consideradas de alto risco, ainda está sendo visto com desconfiança pelo meio científico (Skoie 2001). A cientificidade ainda está alicerçada no método, projetos muito arrojados ou inovadores demais possuem uma tendência para a rejeição, quando o sistema de avaliação (*peer review*) é realizado. Neste tipo de análise, a titulação e a experiência profissional do pesquisador são bem avaliadas. Este tipo de avaliação utilizado pelas agências de fomento na concessão de apoio aos pesquisadores é um meio que já está cristalizando e é replicado nos processos internos nas universidades.

No âmbito da UDESC, a concessão de auxílios para eventos no exterior se baseia nos critérios adotados pelas agências de fomento, conforme relato a seguir:

O Proeven é da universidade que apoia eventos no exterior. Eu já ganhei Proeven [...], e você precisa cumprir alguns requisitos, ter produção, ser doutor, estar vinculado a algum programa de pesquisa. O incentivo é justamente para as pessoas destes programas, para melhorar a qualidade do curso (Entrevistado 16).

O Proeven tem como finalidade incrementar a visibilidade no exterior da produção intelectual (científica, tecnológica, cultural e artística) da Universidade, bem como, apoiar estágios de aperfeiçoamento, concedido preferencialmente ao possuidor de título de doutor (UDESC 2004).

Neste item, pode-se constatar o aumento da competição. Ela se dá não somente em virtude do aumento do número de pesquisadores, mas também pelas características dos editais de apoio. Aliado a estes fatores, ainda nos foi possível constatar que a Universidade, ao invés de criar mecanismos para incentivar os pesquisadores segregados pelos órgãos de fomento, acaba por adotar as mesmas características de avaliação, trazendo para o seu seio a mesma competição que acontece fora dos limites institucionais.

De outra forma, também foi possível comprovar que a competição afeta mais uma classe de pesquisadores, ou seja, os mais novos e os que estão em início de carreira. Tal constatação se dá pela demonstração de tranquilidade com que 14% dos entrevistados lidam com estes assuntos, nomeadamente os pesquisadores mais experientes.

Pessoalmente eu não sinto pressão nenhuma. Mas eu estou numa condição privilegiada, eu sou PQ, um dos PQs da UDESC há muitos anos, então eu não sinto nenhuma pressão concreta sobre minha pesquisa (Entrevistado 10).

Para mim está confortável, até sei que não seja tão confortável para algumas pessoas. Na minha área eu não a acho absurda. No nosso programa a gente está com doutorado e temos o mestrado e se eu penso disso fora do que eu faço, eu posso achar que tem uma pressão que me obriga a trabalhar cada vez mais. Mas quando eu olho o meu trabalho, eu vejo que quem me obriga a trabalhar cada vez mais sou eu mesma [...] Eu não tenho muito isso, eu não produzo para pontuar, eu produzo para dialogar (Entrevistado 11)

Este fato pode ser explicado porque atualmente no Brasil, independente do local, seja dentro da universidade, seja por meio dos órgãos de apoio à pesquisa, para um projeto ser aprovado ele precisa passar por diversas instâncias e ser submetido a uma série de crivos, onde o peso de um *curriculum* extenso e a experiência somam uma grande quantidade de pontos.

A lógica do processo não deixa de ser correta por ser meritocrática. Porém, apresenta o efeito perverso dos mecanismos de competição entre acadêmicos. Esta constatação demonstra como a forma com que a competição incentivada pelas agências de fomento acaba por privilegiar os cientistas com maior qualificação, excluindo ou segregando aqueles pesquisadores mais jovens e com menor experiência. Esta postura por parte das agências pode fazer com que pesquisadores iniciantes percam a motivação para a pesquisa (Shwartzman, 2008) e optem por outro tipo de carreira.

Num cenário mais otimista, estes pesquisadores segregados pelos órgãos de fomento poderiam ser os elos entre as instituições de ensino e a iniciativa privada, no Modo 2 de produção, por estar mais voltado para o contexto de aplicação (Gibbons *et al* 1994) e por privilegiar projetos mais arrojados, utilizando-se na análise das propostas não o método científico, mas os resultados esperados em aplicações práticas.

Corroborando este entendimento, Skoie (2001) afirma que pelo facto de as agências de financiamento apoiarem suas análises no método científico, privilegiando currículos extensos e experiência profissional, esta avaliação deixa de ser adequada ao Modo 2, pois tende deixar de selecionar propostas com inovações radicais ou pesquisas de alto risco. Sendo assim, no Modo 2 os pesquisadores mais jovens teriam uma vantagem

sobre os pesquisadores mais antigos, não pelo fato de não possuírem um currículo extenso, mas por ser uma característica de jovens o arrojo e a predisposição para o risco e inovação.

5.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como pudemos observar até ao momento, as influências do sistema de avaliação no quotidiano docente são muitas e bastante variadas, podendo citar-se como exemplo a forma com que o sistema atua e o incremento das cobranças por produção quantitativa, maior *accountability*, ampliação da carga de trabalho, até ao aumento da competição. Todos estes imperativos irão levar a uma mudança na identidade dos docentes, pois o foco da profissão está deixando de ser a transmissão do conhecimento para ser, sobretudo, a produção deste.

Estudos demonstram que não existe unanimidade sobre o papel a ser desempenhado pelos docentes nas universidades (Carvalho & Santiago 2008). Alguns concluem que o maior papel deve ser a docência, outros afirmam que deviam ser as investigações e ainda existem os que incluem a administração.

No Brasil, os docentes são contratados como “professor”, não existindo na legislação docente a função de pesquisador. No entanto, as mudanças impostas pelo sistema estão a fazer com que haja também uma mudança de identidade nos docentes. As contratações continuam sendo feitas para professor. Porém, na avaliação, quando da contratação, já consta a exigência de produção científica e até, em alguns casos, a elaboração de um artigo inédito a ser defendido oralmente perante o júri de provas.

Estas novas exigências não se limitam somente aos concursos para admissão. Está a ser percebida por ambos os segmentos entrevistados – próximos ao mercado e afastados do mercado – quando relatam um aumento nas cobranças por produção quantitativa e uma especialização em obter recursos para pesquisa. Pode observar-se no estudo que o papel desempenhado pelos docentes está a mudar e a identidade também.

Da pesquisa depreende-se que a resignificação do papel docente frente à influência *managerialista* advém do fato de o professor acadêmico estar a dar lugar a um tipo de

professor empreendedor (Santiago 2002), mais voltado para a pesquisa e para a obtenção de recursos institucionais. No entanto, a mudança não se limita unicamente a este fato. A necessidade de publicações qualificadas para atender aos requisitos da avaliação também pressiona e está a fazer com que a identidade docente se transforme. Estaríamos a presenciar uma mudança do professor docente para um tipo de professor pesquisador, especialista em escrever artigos, e não somente nas áreas tecnológicas ou as que possuem maior interação com o mercado, mas em todas as áreas do conhecimento.

Ao docente que trabalha com a pós-graduação e a pesquisa, o número mínimo de horas na sala de aula é reduzido para que este possa dedicar-se mais a projetos de pesquisa. Neste caso, o papel de transmissão do conhecimento nos níveis de base como a graduação estaria sendo posto em causa em detrimento da pós-graduação e da pesquisa onde os pesquisadores teriam outro *status*, não mais o de docente, mas o de agente catalisador de recursos.

A incorporação de elementos da gestão empresarial na gestão da pesquisa estaria sendo responsável por esta situação, que pode ser traduzida na possibilidade de se vir a assistir à transformação das tarefas acadêmicas "tradicionais" em tarefas cada vez mais orientadas para a ideia de "mercado" (Santiago 2002, Deem 2001).

Pode dizer-se que o responsável por estas mudanças é, em grande parte, o sistema de avaliação e creditação das pós-graduações. O docente é levado cada vez mais à "produção" científica, causando a ressignificação dos papéis, pois está a priorizar a pesquisa e a captação de recursos em detrimento do ensino, conforme nos descreve o entrevistado a seguir:

Então eu acho, um bom pesquisador é aquele que sabe como ensinar os alunos, porque nós, na realidade, somos pesquisadores e acadêmicos e temos que ensinar o aluno a ir lá pescar o peixe dele, como diz. Então o que a gente tem que fazer, isso é uma coisa que também a gente não está tendo tempo por causa da burocracia do sistema que nos colocam. Mas o ideal seria o pesquisador, cada passo da pesquisa dos jovens pesquisadores, você acompanhar. Não o doutorando ou doutoranda que já tem uma esperteza maior, mas a iniciação científica, o mestrando, ir lá no microscópio e explicar (Entrevistado 8).

Na percepção do Entrevistado 8, já estamos de algum modo nos movendo para uma ressignificação do papel docente, incentivada pela pressão do sistema imposto. Fica evidente que com o passar do tempo é dada uma maior importância à investigação, aliada à pressão pela melhoria dos índices de produções qualificadas, o que tenderá a fazer com que o ensino de graduação vá perdendo importância perante a pós-graduação, e com que o papel dos docentes se volte para a obtenção de recursos a fim de dar suporte às investigações.

Dada a nostalgia com que os entrevistados nos relataram a natureza do trabalho acadêmico, fica a impressão de que a tarefa de repassar o conhecimento está a ser degradada e que o trabalho acadêmico e os valores se fragmentaram. Pelos relatos acima descritos fica perceptível que o excesso de cobranças por produção está a fazer com que os acadêmicos percam a autonomia de decidir a melhor forma de fazer o seu trabalho.

Na realidade, o que estamos verificando é o início de uma mudança na identidade docente. As regras estão a mudar e o papel docente está a sofrer modificações. A percepção destes em relação a si próprios tem apresentado mudanças; eles não mais se identificam com a função de ensino e repasse do conhecimento adquirido, mas as pressões para pesquisar e publicar os tem empurrado para outro papel.

O orgulho da docência está dando lugar ao orgulho da pesquisa, a relevância da profissão mudou de foco, e um currículo cheio de publicações é o que faz a diferença, conforme nos relatou no capítulo anterior o Entrevistado 14 quando dizia que:

A impressão que te passa é que tu não estás fazendo nada se não tiver publicado, não interessa você ser um bom profissional, um bom professor, o importante é o “homo Lattes” (Entrevistado 14).

A crítica ao modelo de avaliações também foi tema das entrevistas, não podendo deixar de ser considerada aqui nas conclusões. Na opinião dos entrevistados deve haver um modelo de avaliação, pois sistema algum sobrevive e prospera sem que haja planejamento, execução e avaliação. No entanto, na opinião dos entrevistados é necessária uma avaliação de acordo com parâmetros mais amplos e menos impositivos.

Os critérios de avaliação precisam ser revistos. Porque da forma como eles estão, eles estrangulam o pesquisador na cobrança de determinados produtos, no caso: artigos [...]

associados a revistas, Qualis internacional, Qualis nacional, enfim as revistas e formas de comunicação que tenham melhor qualificação. – Mas, até onde isto é importante? (Entrevistado 15)

Desta pesquisa ficou a percepção de que na visão dos docentes pesquisadores o conteúdo e o mérito da pesquisa deixaram de ser o mais importante, dando lugar à questão das publicações e dos *rankings* internacionais.

Esta forma de enfrentar o problema surge num discurso que entrelaça questões importantes do Modo 2 de produção, como a procura da excelência e legitimidade social por meio da articulação da pesquisa com as necessidades vistas pela sociedade como sendo relevantes, e é referenciada na forma de crítica a este modelo de gestão baseado no produtivismo.

Para onde que vai essa produtividade? O que é essa produtividade? Todo mundo me pergunta. Querem relatório da pesquisa, etc., etc. Querem que eu entregue um artigo que depois de um ano, com congresso. Lá ele é aceito e depois é publicado numa revista, e daí? Eu cumpri tudo que me foi determinado na pesquisa, mas eu quero saber o efeito multiplicador dos resultados daquela pesquisa na sociedade. Quem monitora isso? Quem avalia isso? [...] sempre que eu trabalho com teoria, trabalho com pesquisa, deve ter um efeito de natureza, de alguma mudança, alguma contribuição para a realidade social. Se isso não acontecer, eu posso ter cumprido tudo que foi me determinado, mas a pesquisa ainda não chegou no ponto que ela precisava chegar. (Entrevistado 2).

Por outro lado, existe a crítica quanto à forma de operacionalização desta avaliação e de como está baseada na produção quantitativa.

[...] tem um lado que eu acho importante, nós temos que ter uma avaliação, como todo sistema tem que ter uma avaliação. Tanto o público quanto o privado [...]. Só que o sistema que foi criado para as nossas avaliações são as publicações, são a quantidade de trabalho e eu acho que é ilusório. Porque publicação você pode fazer uma, duas de alta qualidade e aí de repente [...], porque o sistema te cobra você faz cinco, seis (Entrevistado 8).

Fica evidente que a crítica se concentra na produção quantitativa. Por deixar de considerar algumas das demandas observadas no Modo 2 de produção do conhecimento, nos leva a crer em uma maior sensibilidade dos pesquisadores

relativamente a este modo de produção, por ser mais voltado às demandas sociais, à interação com o mercado.

Prosseguindo na análise, elaboramos um quadro comparativo de como os pesquisadores estão a ser afetados pelo managerialismo entre as áreas mais próximas do mercado das demais para termos um panorama da diferença nos discursos.

Estudos como os de Deem (1998), Fulton (2003), Santiago & Carvalho (2008) relatam o impacto do managerialismo nos profissionais da educação, especialmente na educação superior. Os estudos neste campo do conhecimento vão desde os impactos quanto ao gênero, até a liberdade acadêmica. Porém, atualmente, estão mais centrados nos impactos da perda do poder dos profissionais frente aos destinos das universidades e à produção de conhecimento.

Tendo em conta estas mudanças, foi elaborado um quadro comparativo que permite compreender como estas transformações afetam, de forma específica, os pesquisadores nas diferentes áreas de conhecimento.

Quadro 5.8 – Comparativo entre as áreas

| <i>ASSUNTO</i> | <i>MAIOR INTERAÇÃO COM O MERCADO</i> | <i>MENOR INTERAÇÃO COM O MERCADO</i> |
|---|---|---|
| <p>COMO OS PESQUISADORES ESTÃO A SER AFETADOS PELO MANAGERIALISMO</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Aumento da competição | <ul style="list-style-type: none"> - Na forma como o sistema atua, fazendo com que a cobrança deixe de ser do agente avaliador e passe a ser do colega de programa, minando as relações interpessoais. - Pressões por publicações qualificadas. - Aumento da carga de trabalho. - Maior <i>accountability</i>. - Preferências de fomento nas áreas ligadas ao desenvolvimento econômico e as áreas tecnológicas. |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Elevado grau de cobrança por produção quantitativa. - Grande quantidade de produção via fragmentação de artigos. - Mudança de paradigmas (todo trabalho executado pelo docente passa a servir de substrato para publicações). | |

Nesta tese privilegiámos o estudo dos impactos em duas áreas distintas dentro das universidades: aquelas que sofrem maior influência do mercado, como engenharia e

administração, e outras que teoricamente sofrem menos com a intervenção direta do mercado, ou seja, artes e história. Foi possível verificar como estes profissionais estão a ser afetados distintamente e como têm enfrentado os imperativos do managerialismo.

Conforme se observa no quadro anterior, existe uma maior sensibilidade às práticas *managerialistas* nos docentes que atuam nas áreas mais distantes do mercado. Por se considerarem trabalhadores intelectuais, estão a sofrer com as imposições de produtividade e forçados às práticas da *accountability*, diferentemente dos demais que já conviviam com este tipo de cobrança e se ressentem somente do aumento da competitividade.

Outro imperativo relatado por ambos os segmentos diz respeito ao elevado grau de cobrança centrado na pós-graduação. Este fato reforça a tese do encaminhamento das políticas governamentais para a obtenção de recursos externos (construção e reequipamento de laboratórios), e por se tratar da pós-graduação, o meio para a obtenção de recursos via projetos de pesquisa.

O aumento da carga de trabalho, como previa Chanlat (2002), é uma consequência quase que inevitável a partir do momento em que fica constatada uma maior *accountability* e um aumento nas cobranças por produção quantitativa.

Encerramos o tema das transformações ocorridas no processo de fazer pesquisas cientes das mudanças verificadas na profissão docente. Tal constatação nos conduz à próxima fase do estudo, que tem a ver com descobrir quais as implicações destas mudanças para a produção do conhecimento científico. Este assunto será discutido no capítulo seguinte.

CAPÍTULO 6

IMPLICAÇÕES PARA A PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO

Classificamos como implicações para a produção de conhecimento todos os efeitos positivos e negativos destacados pelos entrevistados no processo de realização de uma pesquisa e que consideramos serem decorrentes da filosofia do NPM e do managerialismo. Estas implicações dizem respeito à burocratização da pesquisa, à liberdade individual e ao controlo institucional, assim como à relevância dos temas de investigação e à qualidade da pesquisa.

6.1 BUROCRATIZAÇÃO DA PESQUISA

Uma vez que no managerialismo existe um maior controlo, e o facto de as cobranças por produtividade, excelência, eficácia e maior *accountability* estarem mais acentuadas (Pollitt 1993), o impacto nas investigações acontece por causa da necessidade de disponibilizar de maior tempo para tarefas burocráticas formais, como a elaboração de relatórios, prestações de contas e publicação dos resultados.

Conforme os relatos dos investigadores, a burocratização formal diz respeito à formalização do processo de se fazer pesquisa e vai desde a elaboração do projeto, à aprovação nas diversas instâncias intrauniversidade e órgãos de apoio, à prestação de contas dos recursos recebidos por parte dos órgãos de fomento e demais órgãos de tomada de contas, até à publicação dos resultados.

As instituições públicas já possuem uma componente de burocracia própria deste tipo de instituição (Baldrige 1983). Nelas a legislação é estável, a hierarquia é formal, existem regulamentos para a quase totalidade de tarefas e a comunicação necessita de ser formal. No momento em que este tipo de formalismo se alia à filosofia do NPM e ao managerialismo – que prezam por maior *accountability*, responsabilização, transparência, onde se utilizam de indicadores de produtividade, e se submetem a

rankings como forma de incentivar a competição – é quase que inevitável que a burocratização formal aumente.

Neste sentido a parte formal que precede e sucede a uma investigação foi um dos pontos-chave relatados pelos pesquisadores e que têm impacto na criação de conhecimento, dado o precioso tempo que necessita de ser despendido com tais tarefas.

Eu sinto muito a questão da papelada. Uma dificuldade na UDESC é esta burocracia. Todo o professor da UDESC tem currículo no sistema Lattes, então toda a vez que um professor vai fazer um projeto com verba da UDESC, tem que mandar toda aquela papelada. É uma questão de otimizar isto e cobrar o que deve ser cobrado, que é o mérito. Pesquisa tem que de alguma forma ser publicada para dar satisfação à sociedade. Não tem que ficar fazendo relatório para a própria UDESC ficar engavetando [...] Eu tenho bolsa do CNPq, que é maior do que a minha DI, eu tenho que fazer um relatório desta minha bolsa a cada três anos, que é muito simples, é um relatório único (Entrevistado 7).

Se o recurso da pesquisa não seguir toda aquela tramitação burocrática, no caso de empenho, de pagamento, de época de licitação, até para ter o material mais simples que for, tem que ser comprado via licitação. Se eu não seguir isso tudo, eu não tenho material para trabalhar, não tenho recursos até para pagar qualquer tipo de prestação de serviço que muitas vezes a gente precisa num processo de pesquisa. O que acontece? Além de ter essa cobrança, nós não temos as facilidades para desenvolver aquilo que precisa ser feito. As pessoas não nos criam facilidades, as instâncias burocráticas da universidade não criam facilidades para facilitar o trabalho do pesquisador. Elas nos criam entraves, dificuldades, e além da preocupação em produzir, nós temos que ter a preocupação de cumprir por todos os encaminhamentos burocráticos (Entrevistado 1).

No entendimento de outros:

O pesquisador teria que receber o recurso e prestar contas desse recurso. Aí eu acho que funciona. O CNPq faz isso nos projetos universitários, você que fica com o dinheiro, aí você usa o dinheiro, se você usou mal, você vai ser responsabilizado. E a Universidade poderia ser isso? Mas como os gestores querem amarrar, ficar com o poder da caneta, eles não vão liberar isso e nem tentam convencer o governo de que a Universidade é diferente, isso que é um problema (Entrevistado 5).

Outros, no entanto, se ressentem da dificuldade nos relacionamentos formais com outras instituições, comparando o excesso de formalidades brasileiras com as facilidades encontradas no estrangeiro.

Então eu espero que a gente possa trabalhar de novo com eles em projetos através de convênios porque no Canadá eles financiam todo ano bolsas de mestrado e doutorado ou estágio, por exemplo, seis meses lá. Então eu estou esperando que deva sair agora o edital deles e tentar fazer algum projetinho para mandar algum aluno de graduação, até se possível um mestrando. Pago por eles, porque no Brasil também há essa dificuldade que eu vejo no nosso sistema que é a burocracia. A CAPES, eu não aguento fazer projeto pela CAPES pela burocracia de papel. Que tem projeto da CAPES, por exemplo, taxativo, só programa de conceito acima de 4 ou acima de 6, quer dizer, eles limitaram, já priorizaram pessoas. [...] Quer dizer, os grupos às vezes nem têm contato com aquele país, cursos menores não tem, então eu acho isso o maior absurdo. Eu acho que deveria ser aberto, as oportunidades têm que ser iguais para todos, aí depender da qualidade do projeto. [...] esses convênios eles não nascem dos grupos, eles nascem de um pesquisador que conhece ou fez doutorado lá, ou pós-doc, e fez amizade e daí existe a possibilidade de um projeto. Então eu acho que assim eles nos limitam, então eu acho que são falhas do nosso sistema brasileiro, por isso eu estou fazendo com a comunidade europeia, tem dinheiro e a facilidade maior e eu não tenho problema com a burocracia (Entrevistado 8).

Existe ainda o excesso de regras, como nos relatou o Entrevistado 8, regras essas que nem sempre são salutares a pequenos grupos de pesquisa. Como a avaliação é efetuada por programa e não por pesquisador, ou linha de pesquisa, acaba por ocorrer o que nos relatou o pesquisador. Boas pesquisas e pesquisadores individuais com futuro deixam de receber incentivos. Neste caso, a regra deixa de ser meritocrática e age para incentivar o desenvolvimento do grupo.

Analisando o problema do excesso de burocracia sob o ponto de vista de aquisição de recursos materiais e humanos, a pesquisa nos revela que é necessário incentivar os pesquisadores para que estes busquem parcerias e financiamento fora do sistema de apoio formal, conforme é relatado a seguir:

Se o recurso vier para o pesquisador, para o laboratório dele, ele vai render mais que se entre em licitações, porque daí as empresas botam lá em cima o valor. Então existe uma

pressão entre aspas, para gente buscar fora, porque daí você pode fazer convênios via fundações de apoio (Entrevistado 5).

Além do problema da burocracia na obtenção e uso de recursos para pesquisa, outras razões que explicariam esta ampliação das relações universidade-empresa se encontram na teoria de *Triple Helix* (Etzkowitz, 2002) quando empresas, universidades e governo se aliam num acordo de cooperação mútua.

Esta cooperação encontra apoio do lado das universidades, dado o aumento da competição e a crescente dificuldade de financiamento à pesquisa universitária e o interesse da comunidade acadêmica em legitimar o seu trabalho junto à sociedade que é, em grande medida, a responsável pela manutenção das universidades públicas. Do lado das empresas, encontra apoio pela necessidade de compartilhar o custo e o risco das pesquisas pré-competitivas com outras instituições, que dispõem de suporte financeiro governamental, elevado ritmo de introdução de inovações no setor produtivo e a redução do intervalo de tempo que decorre entre a obtenção dos primeiros resultados de pesquisa e sua aplicação. Já do lado do governo, a comunidade acadêmica encontra apoio pelo interesse do desenvolvimento econômico.

Neste sentido, são percebidas as mudanças das regras de avaliação da CAPES na tentativa de estimular tais parcerias. A partir de 2004, a produção de artigos passou a ter o mesmo peso do registro de patentes na avaliação dos mestrados e doutorados. Esta medida vem surtindo efeitos positivos na inserção do Brasil ao nível internacional. Atualmente, ele ocupa a 13ª posição na publicação de artigos e o 24º lugar no *ranking* de registo de patentes⁷. De acordo com dados do INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial, o número de registo de patentes nos últimos cinco anos vem crescendo sistematicamente, tendo apresentado neste período um aumento de 27%.

Por mais que a CAPES crie mecanismos para incentivar as parcerias entre universidades e empresas, por ser ainda muito forte o modelo de avaliação de propostas de apoio à pesquisa galgada na revisão por pares, baseado na capacidade de premiar a pesquisa acadêmica (Skoie 2001), projetos inovadores e arrojados ainda apresentam dificuldades

⁷ http://www.uspto.gov/go/taf/cst_allh.htm.

na obtenção de incentivos via agências de fomento (Shwartzman, 2008), fazendo com que os pesquisadores busquem na iniciativa privada, via Fundações de Apoio, os recursos necessários ao desenvolvimento das pesquisas.

No entanto, esta integração universidade/empresa, de acordo com pesquisa realizada pelo IPEA – Instituto de Pesquisa Económica Aplicada, apresenta duas dificuldades: a primeira diz respeito à tradição brasileira de comprar a inovação via aquisição de novos equipamentos, e a segunda pelo fato de as empresas possuírem uma relação ambígua com as universidades. Os empresários, ao mesmo tempo em que têm respeito pelo conhecimento acumulado e pelos pesquisadores que conseguem resolver os problemas enfrentados pelas empresas, acreditam que as universidades são pouco práticas e demasiado lentas na gestão dos recursos (Paraguassú 2009), o que acaba por torná-las ineficientes, inviabilizando projetos de pesquisa e parcerias quando o assunto demanda agilidade na resposta ao problema.

A burocratização relatada pelos entrevistados age de diversas formas, causando em sua grande maioria efeitos nocivos para o processo de criar conhecimento científico. Neste sentido, o impacto do managerialismo nos profissionais, em particular nos docentes das universidades, contribui para esta burocratização e nos remete para outra questão relacionada com esta, e que tem a ver com o fato de como estão a ser afetadas a liberdade e a autonomia docente.

6.2 LIBERDADE INDIVIDUAL *VERSUS* CONTROLO INSTITUCIONAL

Numa sociedade dominada pelas ideias de *accountability* e produtividade, falar de liberdade acadêmica parece contraditório. No entanto, a discussão deste conceito pode ser entendida como uma reação dos acadêmicos ao managerialismo e às políticas avaliativas baseadas em produtivismo.

A emergência das formas de controlo parece representar um abalo importante nas crenças sobre a autorregulação profissional (Santiago *et al* 2005). A liberdade individual, com os seus critérios antigamente mais voltados para um código de ética e conduta, está gradativamente a ser cerceada e substituída por indicadores de performance, critérios de produtividade e avaliação. A tradicional autonomia e a

liberdade acadêmica estão a ser limitadas pelos compromissos com os objetivos institucionais (Reed 2002). Slaughter e Leslie (1997) argumentam que o aumento do controle institucional sobre os acadêmicos denota a perda de confiança no modo de decisão dos profissionais na obtenção de eficiência e qualidade.

O Estado Avaliador se fortalece e o controle institucional tem sido redimensionado no contexto do managerialismo, criando condições propícias para um maior domínio legitimado na ideologia de mercado e na prestação de contas dos recursos públicos. As técnicas de controle surgem por meio de verdadeiras tecnologias organizacionais orientadas para a mudança da cultura e do comportamento individual e coletivo (Reed 2002; Santiago *et al* 2005). Neste sentido, ferramentas como o Sistema Lattes e o Qualis, aliados à eficiência da Internet, que possibilita a atualização de dados em tempo real, se tornaram importantes tecnologias ao serviço do controle governamental no Brasil.

No âmbito interno da Universidade, observa-se a implementação do Planejamento Estratégico e do SIGEOF, processos que juntos atuam na estruturação, normalização e padronização de todos os processos, desde o planejamento até a execução das despesas, voltados para o fornecimento de informações gerenciais aos gestores e ao sistema de Controle Interno.

Desconsiderando todos estes imperativos de controle institucional, nesta pesquisa os entrevistados relatam ainda existir liberdade para que o pesquisador desenvolva o projeto que melhor lhe convier. No entanto, esta liberdade não é plena, vem acompanhada da responsabilização. De acordo com os dados da pesquisa, 83% dos entrevistados responderam que o grau de responsabilização tem aumentado, principalmente nas cobranças pelo cumprimento dos prazos. Também foram apontados como condicionantes à liberdade a delimitação das linhas de pesquisa dos programas, os recursos financeiros, os editais limitados a áreas específicas de interesse governamental e a necessidade de ser publicável.

Eu acho que cerceiam um pouco a liberdade, justamente quando você tem que depender de recursos [...] e aí você tem que procurar parceiros. Às vezes é saudável, às vezes não é tanto (Entrevistado 6).

A liberdade existe, mas não é total porque, vamos dizer assim, esta avaliação da produção é um pouco cumulativa. Então você acaba de alguma maneira sendo empurrado de forma sutil a ficar restrito a um objeto de pesquisa, porque a tua produção vai acabar sendo maior ali (Entrevistado 12).

Tenho liberdade dentro deste parâmetro estabelecido. A margem é bem restrita. Eu estou tentando mudar de tema, mas isso tem que ser bem gradativo, pois esta pressão por publicar restringe (Entrevistado 14).

Outra forma de ver a liberdade é relatada pelo Entrevistado 13, quando fala sobre a pressão de produtividade:

Se por um lado há uma liberdade com relação ao que nós professores elencamos para pesquisar, por outro a pressão com relação aos órgãos de fomento desta pesquisa, especialmente CAPES e CNPq, ela é cada ano maior (Entrevistado 13).

E complementa falando que a pressão por produtividade faz com que o tempo dedicado à realização da pesquisa seja escasso, causando impacto nos resultados obtidos:

Na Universidade tem o famoso anexo G. Esse anexo é colocado em cima ou produzido sobre as diretrizes colocadas pelos órgãos de fomento. Então, é evidente que isso tira a liberdade de pesquisa, não na escolha do tema, mas na forma como tu vais pesquisando e, principalmente, no tempo de pesquisa que tem implicação na densidade dos resultados obtidos. Então não há liberdade nesse sentido. Às vezes, por exemplo, eu já tive que terminar pesquisa sem ter na verdade amadurecido as respostas que alcancei por decurso de prazo, quer dizer, não dava mais para prorrogar, porque já havia sido prorrogado e a pressão para que o aluno tivesse no seu Lattes a conclusão da iniciação científica, de que eu tivesse a orientação concluída, é muito grande (Entrevistado 13).

Por outro lado, dentro na instituição a liberdade ainda é considerada maior. As práticas *managerialistas*, tanto nos governos como nas próprias IES, têm exercido pressão no sentido de se limitar a autonomia científica dos pesquisadores (Santiago 2002). No entanto, a pesquisa demonstrou que as maiores limitações ainda são decorrentes de condicionantes advindos do ambiente externo à instituição:

[...] quanto a isto, a Universidade tem sido bastante generosa, não tem cobrado diretrizes (Entrevistado 7).

A nível interno, o excesso de burocracia decorrente do aumento do controlo foi apontado como um dos condicionantes à liberdade, uma característica já relatada como sendo resultado da filosofia do NPM e do managerialismo.

[...] tenho liberdade, por exemplo, de fazer convénio com empresas, a gente tem essa liberdade. Apesar de que também a Universidade hoje está com uma política que todo convénio passa pela Universidade. Eu já tive convénio com a [...], tenho com a [...], que vira fundação de apoio aqui dentro do centro. Então, há algum tempo atrás o reitor assinava, mas hoje não assina mais. Ou faz pela Universidade, aí o dinheiro cai na conta da Universidade e fica tratado igual para os outros. Aí para pesquisar fica horrível porque você não é prioridade, vai para conta única. E aí você não acredita que chegue nas tuas mãos o recurso num tempo hábil (Entrevistado 5).

O controlo institucional atua por meio do aumento do formalismo, das pressões por produtividade e da necessidade de ser publicável, e foram descritos pelos entrevistados como condicionantes à liberdade.

Com base nestes condicionantes e pré-requisitos institucionais, os pesquisadores possuem liberdade para investigarem o que melhor lhes convier, mas não parece ser tão simples assim. As variáveis intervenientes em cada um dos itens relatados, como ser publicável, por exemplo, entrelaça num emaranhado de condicionantes que torna a liberdade bem mais restrita do que se possa parecer.

6.3 MUDANÇA NA RELEVÂNCIA

Processos como o aumento da demanda da sociedade por um ensino superior que pressiona o *déficit* de financiamento das universidades estão a fazer com que o discurso de produtividade e eficiência ganhe importância e, segundo Magalhães (2006), abre a possibilidade de estar a emergir no ensino superior um novo paradigma fortemente marcado pela massificação e pelas pressões da relevância. Estas pressões, segundo o autor, podem estar na base da crise de identidade por que as universidades têm passado.

O modelo napoleónico de universidade, cujo objetivo era o de assegurar a unidade política e a estabilidade da nação como unidade histórica e geográfica (Magalhães 2006), aparece fortemente neste contexto. No momento em que se restringe a autonomia das universidades, impõe-se um controlo mais rigoroso por parte do Estado, que

supervisiona desde o modelo de desenvolvimento esperado para o país, até ao conteúdo dos programas das disciplinas, reforçado no sistema de avaliações.

Com o modelo neoliberal, o financiamento ao ensino superior foi ficando mais escasso e as narrativas modernas de inovação, qualidade e do mercado passaram a tomar corpo nos modelos de gestão, fazendo com que as universidades voltassem seus objetivos para a pós-graduação, de onde podem obter recursos, via projetos de pesquisa, junto das agências de fomento e da iniciativa privada.

Neste contexto, a relevância na análise dos projetos de pesquisa que receberão apoios torna-se um item especial uma vez que a sua importância está a aumentar em decorrência dos novos imperativos do NPM galgados nas demandas do mercado.

Na academia, a relevância de uma pesquisa depende da sua qualidade e de eventuais aplicações a fins científicos, educacionais ou aplicados (Schwartzman 1988). Já a avaliação desta depende dos próprios cientistas, uma vez que são estes a certificá-la. Porém, os cientistas não avaliam a pesquisa sozinhos, sendo que a relevância também é influenciada pelas demandas da comunidade, política governamental e até pelos veículos de comunicação.

Toda esta complexidade de fatores a intervir na relevância da pesquisa faz com que, como consequência das mudanças impostas pelo NPM, esta esteja também a mudar (Fincham & Clark 2009). Existe um debate acalorado a respeito do fosso existente entre o rigor científico e a relevância, isto porque no Modo 2 de produção de conhecimento, a componente mercado dá à relevância um destaque especial.

Este embate pode ser observado na fala do Entrevistado 4 quando este descreve como o processo é entendido na área de gestão no Brasil.

A política no Brasil sempre teve uma diretriz que nós seguimos até hoje, que é valorizar a dimensão analítica, a elegância analítica em detrimento da prescrição. A pesquisa acadêmica não é prescritiva. A não prescrição se deve à resistência da comunidade acadêmica, que não vê com bons olhos os trabalhos prescritivos. São cientistas de segunda linha que prescrevem modelos para aplicação. O que eles chamam de pesquisadores consultores, onde a pesquisa é dita como de consultoria. Na dimensão analítica, você estuda a teoria, você estuda as pesquisas, o teu objetivo é outro, o teu

objetivo é refutar ou corroborar resultados de pesquisas anteriores, visando a consolidação da área e não a consolidação da prática de uma ferramenta de gestão junto à empresa (Entrevistado 4).

Não só a discussão entre o rigor e a relevância tem ganhado espaço nas discussões acadêmicas. A composição da relevância está sendo discutida em virtude de esta estar sendo amplamente utilizada na avaliação dos projetos de pesquisa baseados nas demandas da sociedade.

Segundo relatos dos entrevistados, as forças que atuam na formação da relevância são amplas e sofrem as mais variadas influências:

Eu acho que em cada momento a relevância da pesquisa muda, porque depende muito dos temas que estão sendo discutidos, depende da realidade, depende até da própria crise. Então os temas de pesquisa têm uma relação direta com os fenômenos que estão em evidência, como também têm uma relação direta com aquilo que é tema, que é debate na comunidade científica, ou na academia e a pesquisa está sempre circulando esses dois pontos (Entrevistado 1).

Este entrevistado complementa sua fala dizendo que a aceitação de uma pesquisa depende de aprovação nas diferentes instâncias, comitês de avaliação, dos temas que estão sendo discutidos na academia, da realidade atual e até da própria crise.

Os temas de pesquisa passam a ter uma relação direta com os fenômenos que estão em evidência, como também com aquilo que é tema e que é debate na comunidade científica. Neste sentido, os resultados desta pesquisa demonstram que se o pesquisador não estiver de acordo com estes imperativos terá grande dificuldade em publicar seus experimentos e reflexões e, ao não publicar, de certa forma, também estará fora do sistema de financiamento da pesquisa, por melhor que seja seu projeto.

Outros fatores como pressões da comunidade acadêmica organizada também têm a sua cota de influência, como afirmado pelo Entrevistado 4.

As pressões da comunidade acadêmica organizada como, por exemplo, a Anpad⁸ e as revistas, têm influenciado bastante na produção. Os pesquisadores se adequam e se

⁸ Associação Nacional de Pesquisa em Administração de Empresas

ajustam às pressões do meio como também tentam, a partir dos grupos de pesquisa que lideram, influenciar a produção nacional (Entrevistado 4).

Aliada às pressões das organizações da comunidade acadêmica temos ainda as revistas científicas e nelas o entendimento do que é importante ser publicado

E depois é outra coisa que está acontecendo com nosso sistema de pesquisa é a mídia, por exemplo: dois ou três anos você trabalha numa linha de pesquisa e depois se muda completamente porque a mídia mudou. Então para eu publicar um artigo hoje da minha área, apesar de que eu também trabalho com uma área específica que é moda, que são os nano materiais, por isso mais eu consigo publicar. Se eu tivesse, por exemplo, material micro estruturado, eu teria dificuldade para publicar em qualquer revista. Porque isso já está conhecido, todo mundo sabe, então você não está inovando nada. Então eles querem uma coisa que seja novidade (Entrevistado 8).

De acordo com os entrevistados, as revistas determinam as tendências da relevância e o fazem por meio das decisões do que é ou não publicável. Com o advento do NPM, estas revistas ganharam importância por subsidiarem, com dados, as avaliações tanto de cientistas como dos cursos e instituições. Em primeiro lugar, por se tratar de material farto que fornece dados estatísticos confiáveis sujeitos a metodologia científica. Em segundo lugar, por ser um mecanismo de *accountability* da pesquisa, por atender aos requisitos da prestação de contas à sociedade dos recursos destinados à pesquisa.

Estes dois fatos por si só já explicariam o poder que as revistas científicas possuem frente à formação da relevância. No entanto, o dado mais importante diz respeito ao fato de estas serem geridas, em sua grande maioria, pela própria comunidade científica, o que lhes concede a aceitação necessária no meio acadêmico.

Como bem relataram os pesquisadores, os periódicos científicos passaram a fazer parte das variáveis que compõem a relevância das pesquisas, por meio do chamado grau de impacto.

O grau deste impacto é o que no Brasil a gente chama de Qualis. Então, se eu consigo publicar numa revista no Brasil conceito A, ela tem um impacto maior que uma revista B. Ao mesmo tempo em que se tem caráter galgado na meritocracia, vem respaldado por um conjunto de critérios que em princípio tentam mostrar ou separar o joio do trigo, estabelece uma linha qualitativa (Entrevistado 12).

A importância atribuída às revistas científicas não assenta somente na necessidade de socializar conhecimento e prestar contas dos recursos governamentais alocados para a pesquisa, mas também está no interesse dos governos em utilizá-las nos processos avaliativos para medir resultados.

Em um sentido amplo, significa dizer que o Estado vem adotando um estilo mais competitivo, admitindo a lógica de mercado e importando o modelo de gestão privado com ênfase em resultados e produtos para o domínio público (Maccari *et al* 2008). Sendo assim, a avaliação se torna um pré-requisito para que seja possível a implementação dos mecanismos de controle, transparência e responsabilidade desejados pelo Estado.

No Brasil, os índices de publicação passaram a fazer parte das avaliações a partir de 1990. Em resposta às transformações estruturais ocorridas, a metodologia, a filosofia e a política de avaliação mudaram substancialmente, mudando-se os métodos avaliativos que passaram a primar por quantidade (House 1992, Maccari *et al* 2008). A partir destas mudanças, a classificação do programa baseia-se primordialmente na produção intelectual do corpo docente e no índice da avaliação do veículo de publicação (revista, jornal, entre outros).

Outro critério importante nas avaliações dos programas e, por consequência, na formação da relevância, tem a ver com o grau de impacto que os artigos conseguem junto da comunidade científica. No sistema brasileiro, este requisito é avaliado através do Qualis. Como o Qualis é utilizado também na avaliação dos programas de pós-graduação e a produção intelectual representa 35% do cômputo geral na classificação do curso (CAPES 2008), o poder atribuído às revistas científicas aumenta grandemente na composição da relevância.

Finalmente, com as informações que possuímos, podemos concluir que existe um fosso entre relevância e rigor na pesquisa como Fincham & Clark (2009) alegam. Porém, também se percebe que existe muito a ser discutido. As variáveis que compõem este sistema são complexas, agem de acordo com uma lógica intrincada e sob a influência dos mais diversos interesses.

6.4 CONFLITOS ENTRE QUALIDADE E QUANTIDADE

Um dos mais importantes conceitos no ensino superior é a questão da qualidade. A palavra em si é vaga, podendo ser aplicada a uma variedade de contextos. Nas universidades, segundo Taylor *et al* (1998), existem quatro sentidos distintos dados à qualidade. O primeiro diz respeito à avaliação do aprendizado dos alunos; o segundo é usado pela administração com relação à competição entre universidades; o terceiro é atribuído pelo governo no que diz respeito à ênfase dada à transformação do corpo discente em profissionais que gerem valor econômico; por fim, a quarta é ditada pelos órgãos de creditação, sendo medida de acordo com a resposta das universidades nas áreas de pesquisa e pós-graduação.

Especificamente no Brasil, as dificuldades enfrentadas no desenvolvimento da pesquisa científica fora dos domínios das universidades têm a ver com o sucesso do sistema de creditação da pós-graduação. Segundo Shwartzman (2008), este sucesso tem a ver com os resultados obtidos pela CAPES ao estabelecer os parâmetros de qualidade para a pós-graduação no país.

Segundo o autor, este sucesso se deve ao uso de indicadores de produtividade acadêmica, aliados à revisão por pares que dão legitimidade ao processo avaliativo. Obviamente este pensamento não é consenso em toda a comunidade acadêmica brasileira. Existem aqueles que discordam desta forma de avaliação, principalmente da parte que diz respeito aos dados qualitativos da produção docente.

A discussão fica em torno de que, na CAPES, a medida de qualidade é dada pela classificação da produção acadêmica em tipos de publicações que recebem pesos distintos, ou seja, quanto maior for o peso atribuído ao meio da publicação (jornal, periódico, revista), maior será a suposta qualidade.

O conceito é válido e aceito pela comunidade acadêmica. A discussão, no entanto, fica em torno dos critérios utilizados na criação dos *rankings* dos meios de publicação e da atribuição da importância e dos pesos. Ciente destes riscos, a CAPES, por meio de seus comitês assessores, faz consultas periódicas à comunidade acadêmica para decidir e ajustar os pesos atribuídos ao Qualis.

Mesmo que estendamos o conceito de qualidade à necessidade de aplicabilidade e entendamos melhor as demandas sociais, conforme preconiza a filosofia do NPM, Shwartzman (2006) aponta ainda mais quatro limitações importantes que dificultam a tarefa de tornar a ciência brasileira mais efetiva e com a qualidade dos países que possuem alta produtividade acadêmica. A primeira diz respeito à dificuldade que a CAPES tem em estender os critérios e procedimentos avaliativos, próprios das ciências básicas da natureza, às áreas aplicadas das ciências sociais e humanas; a segunda se refere à dificuldade de lidar com as áreas interdisciplinares que vêm surgindo e que não se enquadram facilmente nos moldes tradicionais; a terceira é a dificuldade em controlar a diversificação cada vez maior do sistema de pós-graduação do Brasil, que possui uma proliferação de MBA, cursos de extensão, convênios com títulos conjuntos entre universidades brasileiras e estrangeiras, e ainda com as modalidades de cursos semipresenciais e à distância; finalmente, o quarto valoriza excessivamente o lado acadêmico da pesquisa em detrimento do lado mais prático e aplicado.

Na visão de outros autores, como Novaes (2008), avaliar a dimensão quantitativa da pesquisa é de fácil mensuração, bastando contar a quantidade de produção formal (artigos, livros, entre outros). Já a dimensão qualitativa não é mensurada tão facilmente.

Para Einav e Griliches (1998), para enfrentar o problema do excesso de publicações, uma avaliação de qualidade acadêmica seria dada por índices de citações já que as citações têm o poder de filtrar apenas ideias cientificamente relevantes. Segundo o autor, só o fato de haver sido publicado não garante que a ideia seja aceita na academia, ou um grande número de publicações não atesta igualmente que as ideias sejam cientificamente relevantes. Um exemplo do que Einav e Griliches citam é o Prêmio Nobel de Economia de 1994, John Nash Jr., reconhecidamente um pilar da economia, mas que não é possuidor de grande número de publicações.

A qualidade também se alicerça numa adequada infraestrutura, tanto laboratorial quanto de recursos humanos. No Brasil, a melhoria desta infraestrutura é resultado dos aportes financeiros estatais advindos principalmente, a partir de 1999, dos Fundos Setoriais, vinculados a áreas específicas da atividade econômica (Schwartzman 2008). Aliado à infraestrutura, também houve grande investimento na capacitação dos recursos humanos alocados na pesquisa. Entre 1995 e 2008, a CAPES financiou, a título de capacitação,

41.039 bolsistas em cursos de mestrado, doutorado e pós-doutorado no país e 4.251 no exterior (CAPES 2009a). Todo este esforço e investimentos são reconhecidos e citados pelos pesquisadores.

Eu vejo a mudança em vários aspectos. O primeiro deles no investimento de capacidade financeira cada dia maior no país, nos últimos 18, 20 anos. Isso proporcionou uma qualificação maior dos pesquisadores e também a obtenção de resultados de pesquisas muito mais qualificadas do que eram antes. Hoje o Brasil tem pesquisa de ponta em várias áreas que há vinte anos era impossível de pensarmos (Entrevistado 13).

Por mais que a CAPES se mobilize nos investimentos, as críticas pelo excesso de cobrança quantitativa na avaliação dos programas ainda são muitas. De acordo com esta pesquisa, algumas das práticas avaliativas impostas pela CAPES, bem como pelos demais órgãos do fomento à pesquisa, podem estar de facto a interferir nas questões de qualidade.

O assunto ‘qualidade’ surgia durante as entrevistas de forma espontânea, mesmo quando não falávamos especificamente dela. Desta forma, acreditamos ser oportuno iniciar a abordagem da qualidade, destacando uma das exposições que julgamos intrigante, ou uma das formas de interpretar este momento que as investigações brasileiras vêm atravessando, que destoa do restante das entrevistas. O assunto ocorreu quando falávamos sobre as mudanças e o contexto da reorganização do conhecimento (Gibbons *et al* 1994; Dagnino 2006).

Na fala do Entrevistado 3, há uma explicação do contexto em que está se dando esta busca pela qualidade.

Quando a CAPES começou com isso, ela imprimiu um ritmo de quantidade, que passou a cobrar a pesquisa e a quantidade era importante. A qualidade, quando você inicia uma mudança com profunda quantidade, no início é prejudicada, porque você convida tanta gente para se envolver e as pessoas não têm nem o preparo, nem a prática para estar fazendo isso. Então, em termos de qualidade no começo se perde muito, mas isso é típico de uma mudança drástica. A qualidade vai ser com o tempo (Entrevistado 3).

E aponta mais um ponto com relação à cultura latino-americana e aos processos de mudança.

É uma questão cultural. Na cultura latino-americana, de maneira geral [...], é uma cultura de cima para baixo, as mudanças são colocadas de cima para baixo. Não é o caso norte-americano onde a pesquisa acontece de baixo para cima e com isso gera instituições de avaliação em que a base participa. Aqui ao contrário, a CAPES lá no topo determina e força, condiciona a sua avaliação a estes limitados (Entrevistado 3).

Assim sendo, além do advento do NPM e do Estado Avaliador, ainda teremos a cultura latino-americana a legitimar as mudanças, fazendo com que as reações sejam mais brandas ou demorem mais a acontecer.

Quando o assunto passou a ser especificamente a qualidade, o Entrevistado 2 nos relatou a possibilidade da demanda por quantidade estar a mascarar as questões sociais e a utilidade da pesquisa aplicada. Segundo ele, a qualidade das investigações também deve ser medida pela aplicação, ou seja, uma pesquisa de qualidade, além de ser efetuada dentro do método, atendendo aos critérios éticos e morais, deve também ser de alguma forma útil para a sociedade que a financia.

Muita produtividade e um pouco qualidade. Eu acho que a questão da qualidade paulatinamente melhora, mas quando eu digo pouca qualidade. eu gostaria que quando falasse em qualidade isso começasse a mensurar a utilidade da pesquisa na ciência social aplicada quando se trata da própria sociedade [...] ali que nós fossemos verificar a qualidade. Produz-se muito, mas muito desassociado à aplicabilidade (Entrevistado 2).

Corroborando o Entrevistado 2, temos o Entrevistado 15.

Eu penso que a pesquisa [...] ela tem que estar além daquilo que é fragmentado, ela tem que ter uma função social a cumprir. Se as pesquisas, em qualquer área que seja, não cumprirem uma função de disseminar o conhecimento e desta forma produzir um instrumental de melhoria da qualidade de vida, da felicidade, da democracia, da diminuição da violência, do respeito às diferenças, ela não tem sentido. E muitas vezes a abordagem de artigos que estão sendo publicados em muitas revistas [...] porque é uma exigência da CAPES, elas perdem totalmente o sentido social (Entrevistado 15).

Da mesma forma que a relevância, a qualidade da pesquisa também é tecnicamente atestada pelos pares, dentro do sistema *peer review*. Este processo acontece de duas formas e etapas distintas: a primeira na análise e aprovação dos projetos pelos órgãos de apoio à pesquisa, e a segunda quando da avaliação dos artigos para publicação em

revistas. Assim, nos pareceu justo e lícito perguntar aos próprios cientistas como eles estão a perceber a qualidade dos projetos de pesquisa e dos artigos publicados.

No âmbito da gestão administrativa da UDESC, no ano de 1995 foi efetuado um amplo programa pela qualidade. Em decorrência deste processo, oitenta e seis por cento dos entrevistados afirmam haver um maior cuidado com a qualidade ou que ela está em processo de crescimento. Porém, quando o assunto é qualidade em pesquisa e produção de conhecimento, a noção se altera, e passam a fazer parte do cômputo da qualidade as exigências da CAPES na avaliação dos cursos.

Neste sentido, a percepção da qualidade por parte dos docentes pesquisadores pode ser vista nas palavras do Entrevistado 15:

Nos desdobramos para poder manter o Lattes. [...] não que eu não faça com qualidade, mas às vezes não com a qualidade que gostaríamos de fazer, com a amplitude que gostaríamos de fazer, porque o Lattes nos cobra, nos obriga a produzir cada vez mais e mais e mais. Isto, eu considero uma problemática para a produção do conhecimento. Quem está cobrando mais qualidade são as agências de fomento, os programas de pós-graduação, CAPES. Nós cobramos porque somos cobrados o tempo inteiro (Entrevistado 15).

Nas palavras do Entrevistado 15 comprova-se o entendimento do Entrevistado 3 quando este aponta que a cobrança e a imposição vêm de cima. A qualidade vai acabar sendo uma questão também imposta, pois para publicar em uma revista científica de primeiro nível, a qualidade inevitavelmente terá que estar manifesta e já está a ser percebida.

A qualidade da pesquisa é descrita por Schwartzman (1988) como dependente de um entendimento aprofundado da área de conhecimento e de sua contribuição inovadora. Na prática, esta qualidade só pode ser aferida por meio da própria comunidade científica, em seus diversos foros de atuação (revistas científicas, congressos, comissões de avaliação, número de citações, entre outros). Por este motivo, segundo o autor não existe pesquisa de qualidade sem mecanismos adequados de avaliação por pares.

Nesta pesquisa, for possível entrevistar e conhecer o conceito do que é qualidade, nas palavras de um dos entrevistados que é consultor da CAPES e do CNPq.

Quanto à qualidade, eu como parecerista CAPES CNPq, baixou um pouco a qualidade, pois as pessoas escrevem mal, não sabem se expressar (Entrevistada 16).

Corroborando o Entrevistado 16, já existem estudos que atestam a possibilidade de que os mecanismos de avaliação utilizados pela CAPES possam estar induzindo a sacrifícios da qualidade em detrimento da quantidade (Faria 2000, 2004; Issler & Pillar 2002; Issler & Ferreira 2004, Novaes 2008).

No entanto, uma vez que a CAPES opera através de aparelho de consulta, o sistema de avaliação se alimenta com as experiências acumuladas e, com o passar do tempo, a tendência de melhoria na avaliação dos processos de qualidade também tende a sofrer alterações.

Se colocarmos friamente, este modelo tem uma lógica capitalista. Os teóricos afirmam que o capitalismo é duradouro porque quando ele entra em crise ele absorve a crise e se autocorrigue. Isso permite que ele se adapte e se aperfeiçoe. [...] este sistema também. Há algum tempo atrás, em algumas áreas, você tinha trabalhos aceitos em congressos internacionais e tinha uma pontuação importante. Com o passar dos tempos os congressos passaram a ser uma fonte de renda forte para organizações de pesquisa, passaram a cobrar taxas elevadas, fazem festas etc., etc., etc. e passou a existir uma dúvida muito séria se de fato os artigos propostos passavam por um crivo. A tendência, e assim a experiência comprovava, mandando você era aceito, pagando você era aceito. Conseqüentemente, várias áreas passaram a desconsiderar a aprovação de trabalhos em congressos (Entrevistado 12).

Além das mudanças no modo de avaliar a qualidade, os entrevistados apontaram outros pontos observados como condicionantes a uma melhor qualidade das investigações, como são a fragmentação das publicações e o tempo necessário para conclusão da pesquisa.

O fato de existir nas avaliações dos programas uma cobrança quantitativa por publicações, e uma vez que peso deste item é equivalente a 35% da avaliação do programa (CAPES 2008), faz com que haja uma fragmentação dos artigos, ou seja, de uma mesma pesquisa resultam vários artigos submetidos a diversas revistas, aumentando assim a possibilidade de serem aceitos.

Este assunto deixa os pesquisadores desconfortáveis, pois parte deles o entendimento que este procedimento deixa a desejar na questão da qualidade.

As pessoas acabam fragmentando seus trabalhos para poder ter mais publicações. Não que isto desmereça o trabalho e nem que possam ser artigos ruins [...] a gente perde qualidade quando a gente fica fragmentando muito é quando a gente perde justamente esse olhar do todo e a possibilidade de que esse todo tenha um encadeamento de forma que ele leve a uma mudança ou alguma transformação (Entrevistado 15).

Ainda no sentido de quantidade em detrimento da qualidade, temos o comentário do Entrevistado 6 que aventa outra possibilidade aliada à fragmentação, não por conta das avaliações, mas sim por determinação dos *media*.

Mesmo internacionalmente eu vejo que há um comprometimento um pouquinho da qualidade em favor da quantidade. [...] antigamente um artigo, às vezes tinha vinte páginas, hoje os artigos têm cinco, seis páginas, então, quer dizer o pessoal começou a diminuir o número de páginas, talvez não aprofunda muito na discussão [...] teve um pesquisador americano que ganhou o Prêmio Nobel de química, no caso o Linus Pauling, [...] e ele dizia que as pessoas estavam jogando os dados fora, que as pessoas publicavam sem discutir, [...], simplesmente jogavam os dados ali, para poder publicar, para poder ter um número (Entrevistado 6).

Entendemos aqui haver uma pressão de baixo para cima. Os pesquisadores necessitam publicar e submetem seus artigos às revistas que, por sua vez, se sentem pressionadas pela enormidade de artigos que recebem para publicação. Como forma de atenderem a esta demanda, acabam por diminuir o espaço destinado a cada publicação de forma a acomodar mais artigos. Esta mudança afeta os pesquisadores fazendo com tenham que sintetizar ao máximo suas ponderações, deixando de discutir adequadamente, como aventa o pesquisador Linus Pauling.

Este procedimento por parte das revistas potencializa outro fator já aqui descrito, que é a fragmentação dos artigos. Com menor espaço, se torna até justificável a fragmentação, fechando o círculo vicioso, conforme nos relatam.

Vou te dizer uma coisa. Até 1999, por aí, eu não sentia essa pressão. Depois de 1999 e 2000, especialmente depois que eu defendi o doutorado, a pressão aumentou muito e eu posso te dizer assim num espaço temporal, do ano 2000 para cá, ou seja, 9 anos que [...]

todos os anos que eu concluo uma pesquisa, e foram vários anos que eu fiz isso, pelo menos umas 4 a 5 pesquisas concluídas nesse período, todas elas, eu tenho essa sensação de angústia de não ter feito uma pesquisa da forma como eu gostaria de ter desenvolvido. (Entrevistado 13).

Eu não posso fazer uma pesquisa que me demanda 4 anos para eu poder ter um resultado de escrever um artigo. No processo eu já tenho que começar a escrever. Então por isso que se fale em inacabado, porque eu ainda não tenho bem clareza do meu objeto e eu já estou escrevendo sobre ele. Então muitas vezes [...] mais na frente vou ver que eu estava errada. Mas aquilo já estava publicado. Mas é porque tem que ser escrito com muita rapidez. Eu começo pesquisar em março, em outubro já tenho que estar com o material publicado (Entrevistado 9).

Aliado aos tempos das pesquisas está o encurtamento do tempo de conclusão dos cursos que *stricto sensu* acaba sendo mais um dos condicionantes da qualidade.

Essa, eu acho que foi para negativo. Primeiro, eu fiz o meu mestrado em 4 anos, hoje o mestrado tem que ser em 2 anos, no máximo em 3 anos. Isso já desmonta o programa, os professores ninguém quer. Ou seja, em dois anos a pessoa tem que fazer: disciplinas, pesquisar e escrever um trabalho. Baixou a qualidade inegavelmente (Entrevistado 9).

Dois anos eu acho desagradável para mestrado, baixou a qualidade (Entrevistada 16).

Devemos salientar que esta política de redução do tempo de conclusão dos mestrados não é uma política única e exclusiva do Brasil. Trata-se de uma tendência mundial alicerçada nos movimentos neoliberais de diminuição das responsabilidades do Estado (Amaral & Magalhães 2004), sendo inclusive adotado pela Comunidade Europeia quando do Acordo de Bolonha.

Quando separamos os discursos de forma a verificar se o managerialismo está a afetar diferentemente docentes de áreas mais próximas do mercado dos demais, percebemos que as implicações para a produção do conhecimento são, de certa forma, iguais entre as áreas.

As mudanças na identidade, o cerceamento da liberdade, a burocratização no processo de fazer pesquisa, dado o aumento da *accountability* e a alta produtividade, descolada do controle por uma maior e melhor aplicabilidade, foram relatados por ambos os segmentos como implicações que intervêm na produção de conhecimento científico.

Quadro 6.1 – Comparativo entre as áreas

| <i>ASSUNTO</i> | <i>MAIOR INTERAÇÃO COM O MERCADO</i> | <i>MENOR INTERAÇÃO COM O MERCADO</i> |
|--|---|---|
| IMPLICAÇÕES PARA A PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO CIENTÍFICO | - Na área de administração, pressões da comunidade acadêmica para valorizar a dimensão analítica em detrimento da prescrição. | |
| | | - Mudanças na identidade docente. - Cerceamento da liberdade individual e aumento do controlo institucional. - Burocratização da pesquisa. - Alta produtividade, porém descolada da aplicabilidade e das demandas sociais. |

Há, no entanto, a particularidade da área de administração que, diferentemente das engenharias, que dirigem quase a totalidade de suas pesquisas a alguma aplicação prática, demonstrou a existência de pressões para que nas investigações seja mantida a elegância analítica. De facto, pesquisadores que usam dados de pesquisa para sugerir mudanças não são reconhecidos como pesquisadores, mas sim como consultores, ou pesquisadores de segunda linha.

Uma das entrevistas, em especial, nos chamou a atenção para este fato.

A política de pesquisa no Brasil sempre teve uma diretriz que nós seguimos até hoje, que é valorizar a dimensão analítica, a elegância analítica em detrimento da prescrição. A pesquisa acadêmica não é prescritiva. No meu modo de ver ela não tem quase nenhuma utilidade prática, aplicação prática (Entrevistado 4).

E complementa,

A não prescrição se deve à resistência da comunidade acadêmica. A comunidade acadêmica não vê com bons olhos os trabalhos prescritivos.

Este posicionamento da academia em relação à prática denota a resistência na aproximação com o modo de gestão vigente. Percebe-se a tentativa de colocar a ciência num patamar diferenciado, mesmo quando o objeto da pesquisa se trata de gestão.

Esta dificuldade se sustenta nas discussões entre a importância da relevância e o rigor nas investigações (Fincham & Clark 2009; Kieser & Leiner 2009; Hodgkinson & Rousseau 2009) aqui levadas ao extremo. De acordo com os entrevistados, no final dos

trabalhos acadêmicos de conclusão de cursos, deixa de existir o parágrafo que remete as contribuições para a prática.

6.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É evidente que a CAPES está fazendo um ótimo trabalho com relação à avaliação dos cursos de pós-graduação no Brasil. Ela tem tido resultados extraordinários ao estabelecer parâmetros para a pós-graduação brasileira, sendo inclusive considerado o melhor sistema avaliativo da América Latina, comparável ou até superior ao de muitos países desenvolvidos (Schwartzman 2008).

O CNPq, por sua vez, entre 2002 e 2006, aumentou em 95% os seus gastos com bolsas de produtividade científica, exigindo como contrapartida maior transparência na avaliação dos pesquisadores (Novaes 2008).

Também é fato que a reforma gerencial do Estado brasileiro, segundo palavras de seu idealizador, o professor Bresser Pereira (1995; 2008), baseou-se na responsabilização, na competição administrada por excelência, na responsabilização social e na auditoria de resultados, metodologia largamente utilizada na avaliação dos programas de pós-graduação.

O uso sistemático de indicadores de produtividade acadêmica, combinando com procedimentos de revisão por pares, é apontado por Schwartzman (2008) como um dos pontos fortes do sistema de avaliação brasileiro. No entanto, não devemos deixar de considerar os ensinamentos de Holmstrom e Milgrom (1991) quando dizem que ênfases excessivas em metas quantitativas podem deteriorar a qualidade da pesquisa. Neste sentido, as entrevistas nos mostraram que na percepção dos pesquisadores o trabalho dispendido nas pesquisas têm perdido em qualidade à medida que seus resultados são publicados de forma fragmentada, distribuídos em diversos artigos, tendo como objetivo aumentar o número de publicações para atender aos critérios de avaliação.

Outro fator relatado e com impacto na qualidade diz respeito ao tempo para a realização das pesquisas porque, em decorrência de o sistema avaliativo ser trianual (CAPES 2008), existem pressões para que as pesquisas tenham seu encerramento a tempo de os

seus resultados serem computados quando das avaliações. Como agravante, existe o fato de artigos serem publicados mesmo antes da pesquisa se encerrar, causando danos ao conhecimento científico, como nos relatou o Entrevistado 9 ao dizer que muitas vezes “mais à frente” o pesquisador irá notar que estava errado, mais os resultados equivocados já foram publicados.

Os pesquisadores afirmam fazer as pesquisas com qualidade, porém dentro do que o sistema permite, sem, no entanto, terem a sensação de que poderiam fazê-la melhor. Como consequência, pode apurar-se certo desestímulo profissional gerado pela angústia de não estarem a conseguir atingir as metas impostas e pela sensação de estarem entregando um trabalho antes de ser considerado plenamente terminado.

Corroborando esta percepção está o estudo de Novaes (2008), que aborda os conflitos entre qualidade e quantidade na pesquisa em Economia e onde se conclui haver “*sinais de que os mecanismos de avaliação do CNPq e da CAPES estejam induzindo a um sacrifício de qualidade para aumentar a quantidade de publicações*” (Novaes 2008:20).

Em outro sentido, a qualidade também foi abordada pela necessidade de mensurar a utilidade e aplicabilidade dos projetos de pesquisa gerados no interior de uma instituição pública mantida com recursos oriundos da comunidade. Inclusive, foi questionada a utilização de recursos públicos no desenvolvimento de produtos que venham gerar um impacto social questionável. A crítica neste sentido foi que se produz muito, mas desassociado da aplicabilidade e pouco avaliado no sentido do “socialmente correto”.

Por fim, tem-se na opinião de um dos entrevistados, que atua como avaliador do CNPq, que na sua área o produto final das investigações ainda demanda por melhoria na qualidade. A este respeito, a pesquisa nos mostrou que a qualidade está a ser perseguida, bastando que se encontre um equilíbrio entre as pressões quantitativas e a qualidade desejada, tanto por parte da CAPES, CNPq e universidades, quanto pelos próprios pesquisadores.

A certificação da produção tem sido feita por meio de índices de produção acumulada, apoiados nas avaliações dos projetos por meio da revisão por pares (*peer review*) e de

acordo com os padrões internacionais, método que acaba por privilegiar os cientistas mais produtivos e com experiência prévia (Schwartzman 2008), desestimulando pesquisadores mais jovens e em início de carreira.

Este fato pode fazer com que os pesquisadores mais jovens passem a ver no setor privado os meios de financiamento necessários para os seus projetos, já que a iniciativa privada privilegia em suas concessões os critérios não científicos, como a relevância social, econômica e mercadológica, na avaliação dos projetos. Isto nos leva a crer que poderá ser possível as universidades públicas trilharem o caminho em direção ao mercado através meio dos pesquisadores mais jovens.

Encerrado este capítulo sobre o modo como o NPM e o managerialismo têm causado impacto nas investigações científicas, passamos ao próximo nível da pesquisa no sentido de percebermos como os pesquisadores da UDESC percebem este tipo de gestão nas rotinas internas da Universidade.

CAPÍTULO 7

PERCEPÇÃO DOCENTE DO MANAGERIALISMO NA UDESC

Vários analistas do NPM e do managerialismo (por exemplo, Hood 1991, Pollitt 1993, 2003, Jackson 1994, Santiago *et al* 2005) estudaram e descreveram as suas características. Hood (1991) as agrupou em sete dimensões por meio das quais o managerialismo pode ser mais facilmente identificado: i) gestão profissional. ii) desempenho, iii) transparência, iv) responsabilização, v) competição, vi) mecanismos da gestão privada e vii) qualidade dos serviços.

Com base nestas dimensões realizaremos um estudo da percepção dos docentes relativamente ao managerialismo na UDESC. Esta parte do estudo foi realizada de duas formas: a primeira através da análise dos processos administrativos da universidade de forma a identificarmos a existência do managerialismo; a segunda por meio de entrevistas com os pesquisadores na tentativa de saber qual a percepção que estes têm a respeito da gestão administrativa da Universidade. Depois de recolhidos os dados, procedeu-se à análise. As entrevistas estão classificadas do seguinte modo: entrevistados que atuam em áreas próximas do mercado (administração e engenharias), numerados de 1 a 8; os restantes (artes e história) foram numerados de 9 a 16.

7.1 PERCEPÇÃO DO MANAGERIALISMO PELOS DOCENTES

O managerialismo não se vislumbra como um modelo ou um sistema coerente de ação. Pelo contrário, ele acontece como consequência de uma filosofia, o que não significa que esteja ausente de um referencial teórico e conceitual que lhe imprima uma unidade de narrativa (Santiago, 2005). Desta forma, para melhor analisá-lo devemos ter em conta, além da filosofia, as ações que tornam mais eficientes as instâncias operacionais (Meek 2003).

Na UDESC, este modo de gestão pode ser percebido no Plano 20 (Plano Estratégico), onde se encontram expressos as vontades e os caminhos que a Universidade pretende percorrer nos próximos anos. No terreno, as ações se concretizaram por meio dos processos, como o Sistema de Gestão Orçamentária e Financeira, pela criação de uma área de captação de recursos externos e pelo fortalecimento do Controle Interno.

7.1.1 Profissionalização da gestão

A profissionalização da gestão se orienta por resultados, dando ênfase às competências pessoais com o propósito de melhorar a eficiência organizacional. Aqui é valorizada a capacitação formal e são feitos maciços investimentos em cursos a fim de sedimentar as especializações dentro de cada setor. Este processo culmina na criação de subdivisões claras entre as categorias, que podem ser formais ou informais, mas sempre com objetivo de valorização do profissionalismo.

Neste sentido, observou-se na UDESC, a partir de 1994, a implementação do projeto de Modernização dos Métodos de Gestão através do qual foram incutidas nos processos gerenciais noções de qualidade e produtividade. Atendendo às demandas da qualidade, com o passar do tempo, foram sendo criados sistemas de informação, aplicativos gerenciais informatizados e com isso foi sendo inserida a filosofia da gestão profissional e, conseqüentemente, a profissionalização dos servidores. Como complemento desta filosofia também foi efetuada a capacitação formal do corpo técnico e científico. Atualmente, a Universidade conta com 26% de seu corpo técnico com nível de escolaridade superior, sendo que destes, 19% são especialistas e 7% são mestres ou doutores (UDESC 2010).

O processo de profissionalização se torna mais evidente à medida que é analisada a política de gestão institucional, descrita no Relatório de Gestão 2004-2008. Nela se encontra como diretriz básica *“alicerçar a gestão no planejamento e na profissionalização”* (UDESC 2008:105-106).

Na percepção dos docentes, este processo ainda não está tão evidente, tanto que 84% dos entrevistados responderam que não consideram profissional a gestão da Universidade.

Quadro 7.1 - Percepção do profissionalismo na gestão

| Gestão Profissional/Áreas | Sim | Não | Não Responderam |
|----------------------------------|----------|-----------|-----------------|
| Próximas do Mercado | 1 | 6 | 1 |
| Afastadas do Mercado | 2 | 5 | 1 |
| TOTAL | 3 | 11 | 2 |

De acordo com a tabela dos docentes ligados às áreas mais próximas ao mercado (que teoricamente possuem maior familiaridade com os processos administrativos), somente um respondeu vislumbrar algum profissionalismo na gestão. Os demais se referiram à questão da seguinte forma:

Em uma escala de 0 a 100, a UDESC está em 30, mas tem intenção, está a caminho (Entrevistado 4).

Eu diria que não. Se for ao sentido de gestão profissional dentro da perspectiva universitária, eu digo que não pelo seguinte: porque eu não vejo algo, além do formalismo, do procedimento burocrático, daquela gestão na busca do resultado, o que qualquer organização burocrática persegue (Entrevistado 1).

As universidades não têm gestão profissional. Nela se elege o candidato que for capaz de angariar mais votos, que pode, eventualmente, ser um profissional ou não. E habitualmente, a habilidade de angariar votos, com a capacidade técnica, são duas coisas que não andam tão juntas e quando o técnico obtém um resultado bom na urna, muitas vezes ele é obrigado a abandonar o seu conhecimento técnico em prol da negociação política (Entrevistado 2).

Desta análise pode perceber-se que a Universidade investiu e continua com o propósito de alicerçar a gestão no profissionalismo. Porém, pelo que se percebe pelas entrevistas, esta profissionalização não é percebida.

Os entrevistados que atuam nas áreas mais afastadas do mercado expressam a sua visão do profissionalismo na gestão da seguinte forma:

Eu acho que a UDESC precisa evoluir para ter uma gestão profissional. Eu acho que é uma gestão muito burocrática, muito e ainda em fase de solidificação, as regras estão sempre mudando (Entrevistado 11).

Ela hoje tem uma gestão mais profissional do que era há 10 anos, mas ela ainda está longe de ter uma gestão profissional... Em que as decisões sejam tomadas pelo mérito da questão e não por uma rede de cotados (Entrevistado 13)

Não, não só na UDESC, as universidades públicas brasileiras elas não têm uma gestão profissional. O que não significa ser algo danoso. Aqui na UDESC ainda a gente não é só um número de matrícula, as pessoas ainda se reconhecem umas às outras (Entrevistado 14)

Na percepção dos pesquisadores, são necessárias regras mais perenes, uma menor burocratização, metas numéricas de qualidade de ensino e uma política que premie aqueles que as alcancem, e ainda que as decisões sejam tomadas pelo mérito da questão por profissionais com capacidade técnica.

O que não está perceptível para os pesquisadores é que a Universidade atua em modelos distintos de gestão. O modelo colegiado, a burocracia e o NPM estão atuando conjuntamente. Uma vez que os docentes participam com maior ênfase nos colegiados, para eles só é perceptível a parte da criação de normas, sendo que a execução destas fica a cargo da administração que se submete à filosofia do NPM e a uma maior cobrança por parte dos órgãos de controle. Assim, é inevitável (até por estar bem solidificada nas instituições públicas) a busca da proteção nas normas bem definidas da burocracia, que acaba por atuar como uma variável para proteger aqueles que fazem parte da execução, deixando assim perceptível o conflito.

Quando os pesquisadores reclamam da falta de profissionalismo, eles se referem a uma gestão que não busca premiar resultados e acham que as decisões deveriam premiar o mérito. Aqui existe um grande conflito de gestão. Os pesquisadores estão submissos às políticas de avaliação da CAPES e às normas dos editais dos Órgãos de fomento a pesquisa, que possuem uma orientação filosófica bem definida, que cobram produção quantitativa e incentivam à competição premiando o mérito.

A Universidade por sua vez está num processo contrário, o de execração do managerialismo, aumentando o poder colegiado, que faz com que a gestão fique mais morosa. Neste contexto, ainda atua o modelo político que tem por objetivo o consenso entre o modelo burocrático e o colegiado (Baldrige 1982) e onde as decisões são tomadas por pequenos grupos que se aliam nas votações em torno de interesses comuns

(Rizzatti & Dobes 2004). A posição destes grupos, politicamente organizados, ficou clara no processo da substituição do reitor que tentou implantar com maior ênfase o managerialismo e continua nas decisões do Conselho.

Ainda na visão dos docentes que atuam nas áreas afastadas do mercado, outro fato que nos chamou a atenção foi o de parecer haver duas universidades: uma que se preocupa com a gestão administrativa, faz planejamento estratégico, possui objetivos e metas claras, e outra galgada na pesquisa e na docência que parece desconhecer os métodos de gestão adotados na primeira. Esta forma de ver a universidade é expressa pelo Entrevistado 16, que se ressentia da falta de planejamento.

O que me incomoda na UDESC é a questão do planejamento, acho que as coisas são feitas assim meio atabalhoadas, se tem que fazer a gente faz, mas talvez se tivéssemos um planejamento. No caso das [...] nós tivemos três mestrados aprovados conjuntamente, eu fui coordenadora na implantação, nos precisávamos de computadores, de funcionários, se fosse planejado seria mais fácil. Se a UDESC conseguisse planejar... (Entrevistado 16).

O fato de os pesquisadores não estarem a perceber as características da gestão profissional também pode ser interpretado como uma das características de adaptabilidade do managerialismo.

Como foi observado no Capítulo anterior, a gestão (1994-2002) onde a filosofia *managerialista* foi apresentada à Universidade tinha como características marcantes a exaltação do gestor principal e a concentração de poder no topo da hierarquia, (Gornitzka *et al* 1998) características que acabaram por contribuir para a crise de gestão quando da tentativa de terceiro mandato no pleito pela reitoria.

No entanto, na gestão atual é possível constatar a existência das técnicas *managerialistas*, aliadas à filosofia do NPM, por meio da introdução dos sistemas de medidas na Dedicção Integral, no Plano de Cargos e Salários, no Controlo Interno, na implantação do SIGEOF, porém sem a exaltação do gestor principal, o que nos leva a crer na adaptabilidade do managerialismo. Ele existe, está presente, mas por não ser personificado numa pessoa distinta, deixa de ser percebido, ou passa a ser visto como uma decisão coletiva.

7.1.2 Medidas de desempenho

As medidas de desempenho no managerialismo incentivam as formas de premiar o mérito, a definição de objetivos e das recompensas por atingi-los, podendo ser implementadas por meio de avaliações de desempenho com base em produtividade e eficiências.

Na verificação deste item ficou constatado que o Plano Emergencial de 2005 previa a “*revisão dos critérios de pesquisa baseado em produtividade através de grupos de pesquisa*” (UDESC 2005:107). A necessidade de revisão dos critérios de avaliação interna baseada em medidas de desempenho está vinculada à decisão estratégica da Universidade em verticalizar e a necessidade de submissão dos Programas de pós-graduação à avaliação da CAPES, de forma a creditar os cursos de mestrado e doutorado. Como medidas práticas, a Universidade adotou o uso de critérios de produtividade na seleção dos editais de apoio a eventos nacionais e internacionais.

Nas entrevistas com os pesquisadores, este processo é percebido por 56% dos entrevistados, sendo mais sensível no segmento com menor interação com o mercado, onde 75% percebe o aumento da cobrança por medidas de desempenho. Quanto à intensidade das cobranças, ela é sentida igualmente nos dois segmentos, que a manifestam desta forma:

Mas é lógico que sim, eu estou sendo cobrado, não, eu estou sendo explorado, massacrado, espremido. E não é só o Lattes, mas a pressão da CAPES, do QUALIS, da ANPAD (Entrevistado 4).

Porque não é o Lattes que nos cobra, mas nos obriga (...) a produzir cada vez mais e mais e mais (Entrevistado 15).

E a descrevem no âmbito interno da Universidade desta forma:

Cobrança pelo desempenho? Eu acho que hoje sim. Principalmente com a aprovação do último Estatuto e do Regimento da Universidade associado ao plano de cargos de salário, aquela coisa toda, eu acho que existe sim uma cobrança (Entrevistado 1).

Tem, na medida em que tem um “Anexo G” que é um anexo que me mede para tudo que eu solicitar à Universidade, passagem, diária, comunicação, tudo que eu for solicitar

à Universidade, até bolsista, monitoria e bolsista de iniciação científica. Tudo que eu solicitar eu sou medida por esses meus elementos de produção (Entrevistado 9).

Para ascender na carreira, nisso eu não vejo problema. Tem cobrança, eu acho uma cobrança saudável (Entrevistado 13).

E outros ainda que alegam ser a cobrança por desempenho somente individual quando poderia ser estabelecida coletivamente como “metas a serem atingidas institucionalmente”.

Tem a questão de DI. [...] Ela é uma medida de desempenho individual, mas eu vejo que tem que ser coletiva também (Entrevistado 7).

A DI é uma medida de desempenho. Acho as medidas de desempenhos ficaram muito no âmbito da pesquisa e das pós-graduações (Entrevistado 14).

No managerialismo, a introdução de medidas de desempenho tem por finalidade aumentar a eficiência através da introdução de mecanismos de competição, nos quais as escolhas passam a ser individuais (Clarke & Newman 1997; Santiago 2005). Este processo, que num primeiro momento parece fomentar a competição interna, tem por fim o aumento geral dos índices de avaliação do programa de pós-graduação, alavancando assim o posicionamento da Universidade nos *rankings* nacionais e internacionais. É percebido em alto grau pelos pesquisadores e tem-se mostrado eficiente em seus objetivos, tendo garantido à Universidade em 2008 o 13º lugar no *ranking* do Ministério da Educação dentre as melhores universidades do país (MEC 2008).

Quando comparada à percepção dos entrevistados que possuem uma relação mais estreita com o mercado, percebe-se que estes toleram as cobranças por produtividade com maior tranquilidade; já as áreas que não possuem esta interação são bem mais sensíveis a este tipo de cobranças, conforme pode ser observado na tabela abaixo.

Quadro 7.2 - Percepção do aumento das cobranças por medidas de desempenho

| Medidas desempenho/Áreas | Sim | Não | Não Responderam |
|-------------------------------------|----------|----------|--------------------|
| Próximas do Mercado | 3 | 4 | 1 |
| Afastadas do Mercado | 6 | 1 | 1 |
| TOTAL | 9 | 5 | 2 |

De outra forma, também foi perceptível nos discursos dos entrevistados que a intensidade das cobranças é melhor relatada pelos docentes que não possuem uma interface com o mercado, ficando evidente o quanto ela é mais penosa para esta classe docente menos acostumada com este tipo de pressão.

7.1.3 Maior transparência

O tema da transparência tem sido fonte inesgotável de discussão, com os *media* e os órgãos governamentais de controlo como seus cães de guarda (Tapscott & Ticoll 2005). Aliados a estes, os demais *stakeholders* ligados às instituições têm trazido para si a responsabilidade de cobrar por transparência. Deste modo, têm agindo conjuntamente no universo das universidades, além dos guardiões formais (Tribunal de Contas, Controlo Interno), os alunos, servidores, pesquisadores, fornecedores, sindicatos, associações, e até as organizações não governamentais que lidam com assuntos relacionados com o ensino e com a pesquisa.

Definida como a acessibilidade para os *stakeholders* das informações institucionais referentes a assuntos que afetam os seus interesses (Tapscott & Ticoll 2005), esta transparência tem sido cobrada não só na forma de prestação de contas publicadas em jornais e nos sítios da Internet, mas também na criação de métodos de execução de processos administrativos que visem acompanhar os custos dos serviços prestados internamente, de forma a serem comparados com os custos oferecidos pelo mercado.

Na Universidade, a transparência se caracteriza de várias formas e sob vários aspectos. Com relação aos processos que envolvem assuntos pertinentes às distribuições de verbas para pesquisa, tivemos como respostas o seguinte:

Não acho muito, acho que precisa mais. Vou te dar um exemplo concreto: no ano passado a UDESC criou grupos de pesquisa, de acordo com as regras da CAPES e CNPq, onde os pesquisadores de preferência têm que estar agrupados em grupos de pesquisas. Antes nós ganhávamos dinheiro por pesquisa de cada pesquisador. Na última pesquisa que eu entrei, eu ganhei R\$ 6.900,00. No ano seguinte, foram feitos os grupos de pesquisa. Eu fiquei num grupo com mais três pesquisadores doutores, ganhámos R\$ 7.800,00. No entanto, um outro professor daqui da casa, individualmente, que anteriormente já ganhava uns 13 ou 14 mil reais passou para R\$ 26.000,00 e daí você vai pedir os critérios estão lá colocados, mas não são muito claros. Eles adotam um critério que é dar muitos pontos para quem tem um aluno PQ (Bolsista do CNPq). Acontece que conseguir este bolsista é quase impossível num país que é fechado num gueto de grupo de doutores. A UDESC não poderia adotar como critério de distribuir as verbas internas um critério que já é elitista por excelência. Então! Não acho claro, não acho transparente e todos os professores reclamam com exceção daqueles que ganham tudo (Entrevistado 9).

No sentido da transparência para com a sociedade e a relação custo/benefício social de uma universidade pública mantida com recursos oriundos do governo, a percepção dos pesquisadores é de que:

A Universidade tem saído muito pouco dos seus muros, inclusive na pesquisa, para ir lá na sociedade, na área da administração pública, por exemplo, e mostrar ao gestor público o que ela pode contribuir na pesquisa. Quando essas pesquisas são feitas, elas são publicadas, via de regra num artigo de uma revista e na linguagem que dificilmente um administrador público vai ler. E quando se fazem os congressos onde esses artigos são apresentados se vê lá que há um grupo acadêmico e não poderia deixar de ser, mas ninguém é muito forte. Quase nunca se faz uma real interface com a sociedade e quando se faz ela é muito pequena. E acho também que o próprio gestor público ainda não sabe qual a relevância desse trabalho para o desenvolvimento da própria administração. Agora, eu acho que o papel da universidade é ir lá e mostrar o papel dessa relação, o que nós não fazemos (Entrevistado 2).

A maior crítica em relação à transparência ficou por conta da administração geral da Universidade:

Nesse sentido eu penso que a *accountability* não é ainda um conceito muito claro para nossos gestores que entendem que ser transparente para sociedade é pôr notícia no *site*, no jornal, e etc. (Entrevistado 1).

Eu não vejo nenhuma vontade dos gestores da Universidade em esconder algo, mas eu não vejo também nenhum mecanismo da maior parte dos órgãos públicos de ser *accountability*. Isso é uma questão que não é da Universidade, é uma questão que diz respeito às organizações públicas brasileiras. (Entrevistado 2)

Eu acho que nossa administração é pouco transparente. Quando eu digo isso eu quero dizer que as decisões são tomadas sem a participação e o compartilhamento da gente. Os professores não são convidados a se envolver no processo de decisão. (Entrevistado 3).

Eu acho que estamos indo, mas eu não ponho minha mão no fogo por tudo não. Mas se avançou muito nisso, mas ainda se pode avançar mais. (Entrevistado 11).

Nas coisas que eu acho importante, nós temos transparência. Mas ainda se sente falta de alguns critérios de transparência, eu acho. (Entrevistado 14)

De acordo com as entrevistas, ficou o entendimento de que Prestar Contas em relatórios ao final de cada ano não quer dizer necessariamente ser transparente. Transparência tem a ver com processos, tem a ver com participação, com dar o direito aos participantes de acompanhar o andamento das coisas e dela fazer parte como analista, ou seja, conceder às pessoas o direito de avaliarem durante o processo e a tempo de promover mudanças, e não somente quando dos resultados.

Quadro 7.3 - Percepção da melhoria na transparência

| Transparência/Áreas | Sim | Não | Não Responderam | Está melhorando |
|----------------------------|----------|----------|-----------------|-----------------|
| Próximas do Mercado | 1 | 5 | 1 | 1 |
| Afastadas do Mercado | 1 | 2 | 1 | 4 |
| TOTAL | 2 | 7 | 2 | 5 |

No cômputo da pesquisa, em termos gerais, quase 50% dos pesquisadores consideram que a Universidade não é transparente; 36% dos inquiridos acham que está melhorando, tendo ainda um longo caminho a trilhar, enquanto 14% a consideram transparente.

Quando a análise separa os pesquisadores mais ligados ao mercado dos que possuem menor interação, vê-se uma diferença marcante. Os entrevistados que possuem maior ligação com o mercado consideram a Universidade pouco transparente, enquanto que com os entrevistados que trabalham nas áreas pouco afetadas pelo mercado observa-se que

o processo de transparência carece de maior atenção e padronização, tanto na área de gestão de produção de conhecimento, como nas informações gerais prestadas à comunidade. Também foi possível constatar que os pesquisadores se sentem excluídos dos processos decisórios e posteriormente desinformados dos mesmos.

7.1.4 Aumento de responsabilização

O aumento da responsabilização, quando vista pelos olhos do managerialismo, implica a criação de mecanismos de controle e uma melhoria na definição de responsabilidades de cargos e funções de forma a identificar claramente as ações executadas e os seus responsáveis.

Este processo pode ser verificado na Universidade, a partir de 2004, com a estruturação e consolidação do SIGEOF – Sistema de Gerenciamento Orçamentário e Financeiro por meio do qual se torna possível o acompanhamento de toda a execução orçamentária e financeira da Universidade, bem como o seu controle.

Segundo palavras do Pró-Reitor de Planejamento no Relatório de Gestão 2004-2008, *“foi a partir dele que se conseguiu estruturar, normatizar e, principalmente, padronizar todo o processo de despesas da Universidade”* e complementa dizendo que, aliado ao SIGEOF, a Universidade criou os Centros de Custos trazendo com eles *“a possibilidade de descentralizar as decisões, implantando o Planejamento Descentralizado e a responsabilização dos agentes locais e, com o SIGEOF, a centralização e controle da Execução Orçamentária”* (UDESC 2008:225).

Como sabemos, a descentralização é um processo importante no managerialismo (Meek 2003) e é com base nela que analisaremos a implantação do SIGEOF, pois, no momento em que este possibilita o controle da execução orçamentária, também proporciona ao órgão central do sistema os elementos necessários à responsabilização dos agentes locais. Deste modo, podemos considerar que sob o pretexto da implantação do SIGEOF e do planejamento descentralizado passa também a existir maior concentração de poder no topo da hierarquia e maior controle (Ferlie *et al* 1996; Santiago *et al* 2005), possibilitando assim maior eficiência na responsabilização.

Ainda com relação ao controle e a responsabilização, foi formalizada a criação de uma unidade de Controle Interno que terá como objetivo principal “*desenvolver a eficiência nas operações, estimular o cumprimento das políticas administrativas prescritas e verificar a exatidão e a fidelidade dos dados da contabilidade*” (UDESC 2008:224).

O aumento da regulação, conforme constatamos na análise da produção do CONSUNI, aliado ao SIGEOF e ao Controle Interno, possibilitaram uma responsabilização mais efetiva, causando, como veremos a seguir, um sentimento de medo naqueles que têm o dever de gerir administrativamente a Universidade. Este medo pode ser verificado no aumento do trabalho da Procuradoria Jurídica⁹, que só entre 2004 e 2007 teve um acréscimo de 219% no número de processos administrativos despachados, passando de 749 no ano de 2004 para 1640 em 2007.

Aliados ao processo legalista que invadiu a Universidade, que em parte pode ser ainda decorrente do processo de intervenção e das diversas auditorias sofridas no período entre 2002 e 2004, vieram também os processos de responsabilização. O número de processos administrativos de investigação de irregularidades vem crescendo sistematicamente, levando em alguns casos a demissões de funcionários estáveis por conta desses mesmos processos.

O fato de apurar e responsabilizar não se trata de uma invenção do managerialismo já que ele sempre existiu na administração pública. A diferença do managerialismo está na forma como está sendo usado. O processo de responsabilização está a ser utilizado como um meio de coação, ou seja, qualquer motivo tem sido usado para a abertura de processos administrativos. A segurança do ato administrativo pautado na moralidade já não mais basta se não vier acompanhada de uma série de documentos comprobatórios.

⁹ A Procuradoria Jurídica da UDESC, de acordo com o art. 40 do Estatuto (Decreto 4. 184/2006), compete desenvolver atividades de consultoria, assessoramento e representação judicial.

Quadro 7.4 - Percepção do aumento na responsabilização

| Maior Responsabilização/Áreas | Sim | Não | Não Responderam |
|--|-----------|----------|--------------------|
| Próximas do Mercado | 5 | 1 | 2 |
| Afastadas do Mercado | 5 | 1 | 2 |
| TOTAL | 10 | 2 | 4 |

Na percepção docente deste processo, 83% dos entrevistados consideram que o grau de responsabilização tem aumentado. Esta percepção permanece a mesma tanto nos pesquisadores mais ligados ao mercado, como naqueles com menor interação com o mercado, e é comentada da seguinte forma:

Sim, tem. Tanto na guarda de equipamentos, guarda de material de pesquisa, como também o teu produto quando é publicado tudo mais, sim ela tem bastante (Entrevistado 9).

Houve, no entanto, um dado interessante no decorrer da pesquisa quando alguns dos entrevistados demonstraram ter dúvidas quanto à efetividade desta responsabilização:

Eu não sei depois, mas que as pessoas estão sendo cobradas, estão! (Entrevistado 4)

Eu escuto um discurso forte de responsabilização no nosso Centro e de certa deploração de que há quem não faça, quem não corresponda a isso. Acho até que não é bem conduzido, porque de certa forma há certo medo de se chegar aos indivíduos objetivamente (Entrevistado 3).

As responsabilizações aqui estão ligadas a prazos. Para além do prazo ainda falta responsabilização. Ninguém vai apurar de porque perderam o prazo e qual o prejuízo institucional (Entrevistado 14).

Os pesquisadores conseguem vislumbrar a responsabilização, eles a percebem no contexto da Universidade, mas, no entanto, parecem não acreditar nela. Nota-se que os investigados somente percebem a filosofia da responsabilização, ela está na atmosfera, no medo, nas cobranças, e nem os meios que levam a ela são sequer percebidos. Os métodos adotados para o maior controlo e concentração do poder no topo da hierarquia por meio da criação do SIGEOF, do Controlo Interno e dos centros de custos não foram aventados.

O aumento da responsabilização é perceptível para ambos os docentes, tanto para os ligados ao mercado como para os demais. Este tipo de percepção está ligado aos processos de *accountability* e às exigências dos órgãos de controle estatal. Percebe-se pelas entrevistas que a responsabilização está mais ligada a processos burocráticos de gestão do que propriamente aos processos e prazos ligados à produção de conhecimento em si.

7.1.5 Incentivos à competição

O incentivo à competição se expressa na utilização de mecanismos de mercado para promover a eficiência. Este processo se dá por meio da promoção da competição de forma a obter uma maior eficácia organizacional pela soma das eficiências individuais. Por outro lado, também pode ocorrer por meio de reconhecimento público de conquistas e até por melhores locais de trabalho.

Com relação à competição dentre outros itens, o Plano Emergencial 2005 traz um específico para a pesquisa, com os seguintes critérios:

[...] Revisão dos critérios de pesquisa baseado em produtividade através de grupos de pesquisa e incentivo à captação de recursos externos (UDESC 2005:107)

Percebe-se por este item que a gestão de 2005 impunha como emergência a revisão dos critérios de pesquisa, que deveriam estar baseados em produtividade, aliada à captação de recursos, o que realmente ocorreu. Analisando os resultados do Setor de Projetos e Parcerias no Relatório de Gestão 2004-2008 e no Relatório parcial de 2009 (UDESC 2008, 2010), o aumento na captação de recursos é claramente visível.

Na percepção dos pesquisadores, a competição é assim descrita:

O próprio estilo de gestão adotado pelos centros, ou até estilo de gestão da reitoria, os procedimentos administrativos, acho que gera uma competição, mas não é uma competição saudável [...] não é naquele sentido da competição das olimpíadas gregas em que as pessoas competem para superar o próprio limite ou para buscar excelência no que faz (Entrevistado 1).

Mas acho que a política que vem sendo desenvolvida pelas duas últimas reitorias tem deixado bem claro que é interessante que exista uma competição e uma qualificação (Entrevistado 13).

De uma forma geral, os entrevistados responderam que a competição tem aumentado (83%), mas pode ser observada em graus distintos.

Quadro 7.5 - Percepção do aumento da competição

| Maior Competição/Áreas | Sim | Não | Não Responderam |
|-------------------------------|-----------|----------|-----------------|
| Próximas do Mercado | 5 | 2 | 1 |
| Afastadas do Mercado | 7 | - | 1 |
| TOTAL | 12 | 2 | 2 |

Alguns a sentem a competição com maior intensidade que outros, conforme se pode observar pelas respostas.

Eu diria que psicologicamente, há! Eu não tenho evidência nisso porque eu não tenho dados de pesquisa. Quando tu tens alguém que produz, pesquisa mais, publica mais, isso tem algum efeito de demonstração, para o bem ou para o mal. Agora, não que haja esse tipo de competição. Pode ser até que em alguma universidade privada haja isso,mas acho que não é o nosso caso (Entrevistado 2).

Tem, e muito. (Entrevistado 4).

Muito, muito, é um terror. E eu digo que é a mesma coisa da CAPES, é uma luta, e quando você chega no patamar “x” do professor, como eu cheguei, são muitos anos de casa, então fica confortável, mas para o pessoal que está começando é muito triste. O pessoal que está chegando na casa, eu olho para eles e fico com dó deles (Entrevistado 9).

Acho que sim. O nível de produção aumenta, eu não acho uma competição cruel, injusta (Entrevistado 11).

Sim, mas não é só aqui. Com este mundo cada vez mais “tecnologizado” a área de humanas tem cada dia menos a oferecer para pessoas que tenham um senso muito pragmático (Entrevistado 14).

Sim e bastante. (Entrevistado 16).

Por outro lado, existem aqueles pesquisadores que não sentem a competição (14%), como é o caso dos Entrevistados 3 e 6.

Olha, se tem alguém competindo comigo, ou eu competindo com alguém, eu não sinto isso (Entrevistado 3).

Talvez em alguma área ali, mas na minha área não. (Entrevistado 6).

Depreende-se pelas respostas obtidas nesta questão que os pesquisadores com maior interação com o mercado possuem uma relação com a competitividade mais tranquila que os demais. Muitos declararam que ela existe e está a aumentar, mas parece não os afetar de maneira mais contundente. Aliados a estes teremos os pesquisadores mais experientes que se encontram já em final de carreira. Estes, no entanto, independente de estarem próximos do mercado ou distantes dele, possuem uma condição que os coloca em outro patamar, pois como os incentivos são por produção cumulativa eles já atingiram uma certa *status*. Então, participam da competição, mas de forma privilegiada.

Numa verificação dos critérios de avaliação nos editais de CAPES, FINEP e CNPq, principais órgãos de fomento a pesquisa científica no Brasil, verificamos que, para além do mérito da pesquisa, os itens de maior peso na análise são a qualificação dos cursos de pós-graduação pelo critério CAPES e a qualificação e competência das equipes científicas beneficiadas pelo projeto. A UDESC, por sua vez, nos editais internos, utiliza critérios correlatos.

A infoestrutura também tem dado a sua contribuição neste processo. Recentemente a UDESC adquiriu um programa que apura a pontuação de cada pesquisador de acordo com critérios predefinidos, tornando assim mais ágil e transparente a avaliação dos projetos e a classificação dos vencedores dos editais.

Sendo assim, quando a competitividade é analisada no sentido da obtenção de recursos para financiamento às pesquisas, tem-se que tanto as políticas de incentivo da UDESC como os organismos do governo baseiam a análise dos projetos em indicadores de produção, acabando por privilegiar os cientistas que mais publicam e aqueles com maior

experiência prévia (Schwartzman 2008). Desta forma, os pesquisadores em início de carreira acabam por ser segregados.

7.1.6 Introdução de mecanismos de gestão privada

A introdução de mecanismos de gestão privada implica a adoção de medidas e práticas administrativas que visem a flexibilização da gestão, a clarificação das metas organizacionais e a definição de estratégias adequadas aos objetivos traçados.

Neste sentido, no ano de 2005 a UDESC criou o Plano 20. Este plano faz parte do Planejamento Estratégico da Universidade, sendo concebido inicialmente para o período de 2005 a 2025, devendo a cada ano ser ajustado à realidade presente mantendo-se sempre um horizonte de 20 anos.

Nesta análise, iremos focar-nos especialmente no Capítulo III que trata do Planejamento Estratégico, o qual segundo o relatório foi organizado de acordo com a Lei nº 10.861/2004, que define o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) “*já que a melhor forma de planejar alguma coisa é saber as regras de como a mesma será avaliada*” (UDESC, 2007:xiv).

Para que a cultura do planejamento e da avaliação fosse incorporada nas rotinas da Universidade, foi instituída uma Comissão Técnica para acompanhar o processo. Ainda segundo o próprio Plano, para ser utilizado como instrumento de gestão e negociação interna, foi necessário estabelecer os seguintes pressupostos: “*i) que a descentralização do orçamento [...] para os diferentes Centros seja com base no plano de ações do ano correspondente; ii) que o crescimento da UDESC expresse uma visão global da Universidade e não o desejo de um determinado segmento*” (UDESC 2007:xv).

No item Organização e Gestão Institucional têm-se como diretrizes: “*alicerçar a gestão na organização institucional, no planejamento e na profissionalização; desburocratizar a ação administrativa, descentralizar a decisão e centralizar a execução*, tendo como estratégias para obtenção destes resultados a criação de programas permanentes e sistemáticos de revisão administrativa com a finalidade de reduzir a burocracia, mapear e otimizar processos e reduzir custos de gestão. (UDESC 2007:120-126).

No item Política de Planejamento e Avaliação Institucional, encontramos a diretriz “*instituir o planejamento e a avaliação como instrumentos determinantes da ação universitária*”, e os objetivos estabelecer e implementar procedimentos de acompanhamento e avaliação do planejamento [...], e reativar o Processo de Avaliação Institucional da UDESC.

No item Política de Gestão Financeira e Orçamentária estão as diretrizes: *i) Buscar a autonomia financeira e orçamentária; ii) Otimizar, agilizar e dinamizar a utilização dos recursos financeiros; e iii) Captar recursos junto a órgãos de fomento e comunidade*. Estes objetivos serão perseguidos por meio de ações que visem ampliar a receita orçamentária, a descentralização do planejamento e da execução orçamentária, assim como a criação e implementação de um conjunto de indicadores de gestão para avaliar o desempenho econômico e financeiro da UDESC. (UDESC 2007:120-126).

Como apresentado acima, no ano de 2005 a UDESC adota formalmente o Planejamento Estratégico. Este modo de gestão surge como metodologia de gestão empresarial em meados dos anos 1960, mediante proposição de pesquisadores do *Stanford Research Institute* e dos Consultores da *McKinsey Consulting CO* (Taylor 1975), tendo como um de seus defensores Philip Kotler (1975), que o conceitua como uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida para uma maior interação com o ambiente.

Aliadas a esta metodologia de gestão privada, têm-se ainda as diretrizes que determinarão os rumos da Universidade no decorrer do período. Neste sentido, vê-se que o managerialismo propõe a profissionalização do governo e gestão de suas instituições (Santiago *et al* 2005) e a UDESC, por sua vez, no item da Organização e Gestão Institucional, busca alicerçar a gestão no planejamento e na profissionalização.

Esta vontade pressupõe gestores com formação específica na área em que atuam e com experiência em gestão. Por outro lado, o NPM também propõe a fragmentação do sistema (Osborne & Gaebler 1995). Estas duas concepções *managerialistas* estão na diretriz que diz respeito à descentralização das decisões – por meio do planejamento e dos centros de custos, e centralização da execução como forma de obtenção do controle, da responsabilização e da visibilidade e transparência.

A economia financeira também está presente no planejamento estratégico na revisão dos processos administrativos para que estes possam ser otimizados e para que os custos administrativos possam ser reduzidos. Por fim, pode encontrar-se no documento do Planejamento Estratégico a filosofia do NPM e a grande maioria dos pressupostos do managerialismo, além do próprio planejamento estratégico, como é óbvio, que já é uma peça consagrada da gestão privada desde a década de 1960.

De acordo com Alestano e Petola (2006), num modelo *managerialista* a instituição passa a privilegiar a integração disciplinar dos currículos dos cursos como forma de diminuir custos, e uma maior integração de competências, estando este processo baseado na economia do conhecimento que move as organizações públicas para uma economia de mercado. Neste caminho, no ano de 2005, a Universidade efetuou a adequação dos projetos pedagógicos e do currículo dos cursos de forma a torná-los mais flexíveis. Também diminuiu a carga horária total conforme foi descrito no Relatório de Gestão.

Ainda no ano de 2005 e durante o ano de 2006, todos os Projetos Pedagógicos de Cursos (PPCs) passaram por ampla avaliação, [...] bem como uma revisão profunda no sentido de tornar os currículos dos cursos de graduação da UDESC cada vez mais flexíveis e mais reduzidos em termos de carga horária total (UDESC 2007:50).

Das entrevistas com os pesquisadores, é possível concluir que 46% dos entrevistados percebem com certa clareza o processo de introdução de mecanismos de gestão privada na gestão da Universidade. Este processo é descrito de várias formas, como se pode observar de seguida.

Sim. Eu diria o seguinte, se adota em larga escala o modelo de gestão empresarial. Quando se advoga a necessidade de busca de resultados, a necessidade produtividade (Entrevistado 1).

A própria gestão por resultados é uma forma de gestão privada [...] O controlo, prestação de contas, apresentação de resultados, relatórios, tudo isso é da gestão privada porque precisa, a legislação exige. Para pesquisa, a Universidade tem que criar mecanismos para que a gente possa divulgar produção. Isso que ela precisa fazer e não criar mecanismos de controlo para pesquisa (Entrevistado 4).

Sim, na desburocratização (Entrevistado 16).

Outros 46% não percebem os mecanismos de gestão privada na gestão da Universidade.

Poderiam ser colocados alguns. Agilidade principalmente, a coragem de o administrador fazer as coisas (Entrevistado 5).

Eu acho que os medidores de qualidade são típicos da iniciativa privada, é o que nós não temos! (Entrevistado 9).

Eu acho que esta gestão empresarial produtivista é diferente desta gestão que a gente está tendo aqui. Porque a universidade é um modelo de gestão aberta, você tem os conselhos em que os professores têm 70% e com isso o foco tende a ficar mais claro (Entrevistado 12).

Já o Entrevistado 12, fazendo uma separação entre gestão administrativa e gestão de pesquisa, conclui:

Do ponto de vista da gestão administrativa, a Universidade peca pela não adoção de mecanismos de iniciativa privada. Na área da pesquisa, ela é mais sensível. Eu não sei dizer se o gerenciamento da pesquisa é um gerenciamento de *manager*, embora exista sim uma série de características que coincidem. (Entrevistado 12)

De modo geral, os pesquisadores mais ligados ao mercado possuem uma maior percepção da introdução de mecanismos de gestão privada na Universidade. Do total de entrevistados que responderam que percebem os mecanismos de gestão privada na universidade, 67% pertencem a áreas ligadas ao mercado.

Quadro 7.6 - Percepção da introdução de mecanismos de gestão privada

| Mecanismos de Gestão Privada/Áreas | Sim | Não | Não Responderam |
|---|----------|----------|-----------------|
| Próximas do Mercado | 4 | 2 | 2 |
| Afastadas do Mercado | 2 | 5 | 1 |
| TOTAL | 6 | 7 | 3 |

Também se percebe ao olhar para a tabela acima que os docentes atuando nas áreas mais afastadas do mercado não se apercebem dos mecanismos de gestão privada introduzidos na gestão da Universidade. Do mesmo modo, não se aperceberam da possibilidade de existir na Universidade uma gestão profissional.

No entanto, é também perceptível o quão difuso é o entendimento da expressão “mecanismos de gestão privada”, notando-se nas entrevistas que por vezes foi confundida com a gestão colegiada. O que reforça a ideia de que o managerialismo estaria se instalando nas instituições de ensino superior de forma mitigada à sombra da gestão colegiada, de forma a passar despercebido sem grandes reações.

7.1.7 Maior ênfase na qualidade dos serviços

A ênfase na qualidade dos serviços aplicada no managerialismo apregoa que a relação entre os cidadãos e o serviço público deve ser similar à ocorrida nas relações de mercado. Esta nova relação visa que os serviços públicos sejam dotados de maior autonomia e sujeitos às condicionantes de mercado, ou seja, investindo na diferenciação pela qualidade, de forma a criar uma maior identificação com os cidadãos e melhor atender às suas expectativas com relação aos serviços públicos.

A Universidade sempre demonstrou cuidado com a qualidade dos serviços prestados à comunidade, mas foi a partir de 1996 que passou a investir mais fortemente na qualidade dos serviços, inclusive com a criação de um programa específico voltado para a Qualidade e Produtividade. O programa foi implementado exatamente nos moldes da iniciativa privada, até mesmo com a contratação de uma empresa especializada neste tipo de processo. A empresa apresentou no currículo a capacitação de mais de 15.000 profissionais na área de qualidade, constando ainda como pioneira na implantação das normas ISO 9000 na América Latina (UDESC 1995).

O programa de qualidade procurava possibilitar a criação e a consolidação de competências de gestão da qualidade no contexto da nova política de competitividade do governo federal. Como embrião do managerialismo na UDESC, este programa teve grande importância uma vez que uma das características marcantes do processo foi a mudança da mentalidade dos servidores, passando de uma mentalidade burocrática para as ideologias da gestão privada.

A própria cartilha do programa trazia que a “*Qualidade Total é uma filosofia de gestão empresarial presente nos quatro cantos do planeta*” (UDESC 1996:2), o que demonstra a prática consciente da introdução dos métodos de gestão empresarial na Universidade.

Neste sentido, e como forma de introduzir mais fortemente a filosofia da qualidade, foram criadas cartilhas em três línguas – português, inglês e castelhano –, de forma a explicar e melhor disseminar a noção de qualidade a que a Universidade estava a submeter-se.

Da introdução da filosofia fazia parte uma agenda de cursos de sensibilização em gestão para a qualidade, que foram oferecidos em todos os *Campi* da Universidade durante a execução do Projeto, incluindo: Análise e Melhoria de Processos, Indicadores de Qualidade e Produtividade e Normatização e Desenvolvimento de Padrões (UDESC 1995).

Aliado a isto, ainda em 1995, a Universidade foi buscar na tecnologia o diferencial a ser oferecido ao corpo discente. Fez parte do projeto de modernização o reequipamento dos laboratórios e aquisição de centenas de computadores para a montagem de laboratórios de informática e para uso administrativo e de docentes.

Com o advento da informática, a Universidade passou a investir na aquisição de bases de dados informatizadas, que eram já sessenta no final de 1997 (UDESC 1997).

Com o passar do tempo, a qualidade passou a ter novos contornos e a Universidade passou a preocupar-se com a noção de qualidade que estava sendo repassada à comunidade externa. Percebe-se então que para além da preocupação em prover as salas de aula com equipamentos de última geração, como projetores de imagem e computadores, banco de dados digitais e capacitação docente e de técnicos administrativos, passa a haver também a preocupação na submissão aos *rankings* de qualidade como os do MEC, do ENEM, dentre outros.

No entanto, 14% dos entrevistados alegam não se aperceberem de nenhum programa de qualidade e nem de nenhuma cobrança da Universidade neste sentido, enquanto 43% responderam haver um certo cuidado com a qualidade. Já os restantes 43% afirmam que a qualidade está melhorando.

Eu acho que em termos gerais, aquilo que sustenta a Universidade: pesquisa, ensino e extensão. A qualidade desses três quesitos é muito melhor, muito mais elaborada do que era há 10 ou 15 anos. E isso em larga medida se dá pela grande qualificação que foi feita em relação aos professores (Entrevistado 13).

Quadro 7.7- Percepção do aumento da ênfase na qualidade dos serviços

| Ênfase na Qualidade/Áreas | Sim | Não | Não Responderam | Está melhorando |
|----------------------------------|----------|----------|-----------------|-----------------|
| Próximas do Mercado | 4 | 2 | 1 | 1 |
| Afastadas do Mercado | 2 | - | 1 | 5 |
| TOTAL | 6 | 2 | 2 | 6 |

A percepção docente de qualidade está mais voltada para os resultados dos seus trabalhos nas investigações, publicações e sala de aula, estando ainda bastante relacionada às cobranças relativas à produtividade efetuada por meio das avaliações dos programas de pós-graduação.

Quando inquiridos se existem cobranças por qualidade, as respostas foram as seguintes:

Eu acho que a CAPES quando ela força uma produtividade, ela está responsabilizando. Eu acho que na medida em que houve uma consciência maior, e que havia um recurso público e este recurso estava sendo orientado para esta finalidade, era importante que se cobrasse a responsabilidade por este recurso [...] vai começar com quantidade, mas depois vai passar para a qualidade (Entrevistado 3).

Tem, sem parar. Na medida em que eu tenho que estar (para conseguir os recursos que ela pode dar como pesquisadora), cada vez mais com melhor produção, e essa qualidade é medida publicando artigos em boas revistas, em bons congressos (Entrevistado 9).

Quem está cobrando mais qualidade são as agências de fomento, os programas de pós-graduação (Entrevistado 15).

Na percepção daqueles que acham que a qualidade está melhorando, pode notar-se algum otimismo e até uma comparação com o passado. Esta percepção está mais ligada aos pesquisadores que estão em áreas menos afetadas ao mercado.

Eu posso falar da qualidade do Centro de Artes, mas eu acho que o CEART é um centro de qualidade. O fato de a gente estar com três mestrados e um doutorado, e estarmos com instalações boas e professores efetivos [...] (Entrevistado 11).

Está melhorando, consideravelmente (Entrevistado 12).

Eu acho que em termos gerais, aquilo que sustenta a universidade: pesquisa, ensino e extensão, a qualidade desses três quesitos é muito melhor, muito mais elaborada do que era há 10 ou 15 anos (Entrevistado 13).

Acho que tem cada vez mais. Isso também acompanha o Estado, Santa Catarina tem muito a ver com Estado modelo. A partir de 1989, a qualidade mudou muito (Entrevistado 14).

Já na percepção daqueles que possuem um vínculo maior com o mercado, estes apresentam maior grau de critérios quando se referem à qualidade.

Eu acho que sim. Eu não diria que os mecanismos são equilibrados ou harmoniosos. Mas eu acho que há uma busca pela qualidade no ensino, na pesquisa, na prestação de serviço da universidade, isso sim, mas isso é muito mais por filosofia, por ideologia, por consciência dos profissionais que trabalham na área, do que estratégia de gestão (Entrevistado 1).

Muita produtividade e um pouco qualidade. Eu acho que a questão da qualidade, paulatinamente melhora, mas quando eu digo pouca qualidade, eu gostaria que se falasse em qualidade e se começasse a mensurar a utilidade da pesquisa na ciência social aplicada quando se trata da própria sociedade. Ali que nós fôssemos verificar a qualidade. Produz-se muito, mas muito desassociado à aplicabilidade (Entrevistado 2).

Também estão neste seguimento as maiores críticas.

Não, hoje o agente pedagógico está diretamente relacionado à qualidade, mas ele está em segundo plano. O aspecto burocrático está em primeiro lugar. Infelizmente! (Entrevistado 4).

Não, pelo amor de Deus. Não eu acho que a cobrança é muito baixa, o nível de cobrança na Universidade é muito baixo (Entrevistado 6).

De modo geral se percebe que a cobrança por qualidade tem partido da gestão da Universidade. no entanto têm encontrado dificuldade em ser entendida. As noções de qualidade no que se refere à melhoria dos serviços prestados aos utentes não está nas respostas dos pesquisadores, mas expressa na crítica e mais contundente nas considerações do Entrevistado 2 que se refere à muita quantidade e pouca qualidade e às questões da utilidade para a sociedade.

Quando comparados os discursos entre as áreas, percebe-se que existe um consenso geral de que o aumento da ênfase na qualidade existe e está em processo de melhoria. Os docentes ligados às áreas de mercado percebem a qualidade com maior clareza. Já os demais preferem dizer que está melhorando. Será possível entender melhor os motivos desta discordância mais adiante neste estudo quando estudarmos especificamente os conflitos entre quantidade e qualidade impostos pelas avaliações.

De outro modo, também se verifica uma melhoria da autoestima dos pesquisadores quando falam com orgulho dos seus centros, da opção da Universidade pela verticalização e a boa infraestrutura dos Centros de Ensino.

7.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste Capítulo foi identificar e caracterizar quais os processos *managerialistas* que afetam diretamente os pesquisadores e saber qual a percepção existente relativamente a estes mecanismos de gestão.

Da parte da Universidade, existe não só uma vontade de profissionalização da gestão como também ações neste sentido, estando estas formalizadas no Planejamento Estratégico (UDESC 2007). No entanto, nem a vontade nem as ações estão a ser percebidas pelos pesquisadores. Segundo os mesmos, este seria um item necessário na área de gestão, e sugerem que poderia ser implementado por meio de regras mais perenes, com menor burocratização, e metas numéricas de qualidade de ensino aliadas a um método de recompensa. Sugerem ainda que as decisões sejam tomadas pelo mérito da questão e por profissionais com capacidade técnica para tal. As alegações para que este tipo de gestão não se efetive na Universidade estão no fato de o gestor maior da instituição ser escolhido, não por mérito administrativo, mas pela capacidade de angariar votos.

De outra forma, quando se aliam a capacidade de angariar votos e a capacidade técnica administrativa, ainda estará presente na gestão da universidade o modelo Colegiado, quando, em grande parte das vezes, é abandonada a capacidade técnica para decidir o que é melhor para a instituição em prol de negociações políticas.

Foi possível constatar nos procedimentos internos da UDESC que, além da adoção de medidas de desempenho nos mais variados processos, existem procedimentos que tendem a instigar a competição e obter, pela soma das competências individuais, uma melhoria dos resultados institucionais. Como exemplo, citamos os editais de bolsas, projetos de captação de recursos e de apoio à participação em eventos internacionais. Nos critérios de avaliação destes editais, a Universidade adota os mesmos da CAPES, padronizando os procedimentos, e fazendo ainda com que as exigências dos padrões da pós-graduação se estendam para todas as esferas da Universidade (graduação, extensão e pós-graduação – *lato e stricto sensu*). Estas medidas de desempenho são percebidas em larga escala pelos entrevistados que por vezes se ressentem delas.

O aumento da transparência na relação custo-benefício carece de maior atenção e padronização, tanto na área de gestão de produção de conhecimento, como nas informações gerais prestadas à comunidade. Esta falta de transparência tem feito com que os pesquisadores se sintam pouco confortáveis com relação aos editais de apoio às pesquisas, tanto no âmbito interno da Universidade como em relação aos órgãos de fomento.

A responsabilização é de fato praticada pela gestão da Universidade e na operacionalização de processos. Estes atos tendem a aumentar o controle e a tornar a gestão mais voltada para objetivos de fácil mensuração. A responsabilização é praticada através dos processos administrativos e das sindicâncias – processo formal de averiguação de responsabilidades e aplicação das penalidades a servidores públicos que transgridam leis e regulamentos – sendo percebida pelos pesquisadores mais na questão dos prazos a serem cumpridos do que na responsabilização pelos resultados. A pesquisa também apurou certo descrédito quanto aos resultados das apurações e posterior responsabilização.

A competição está a ser instigada pela Instituição e reconhecida pelos pesquisadores. O aumento desta é relatado por 86% dos entrevistados. No entanto, ela não é considerada como cruel ou injusta, estando ainda em patamares ditos como aceitáveis. Como já visto anteriormente, a concessão do apoio a projetos de pesquisas no Brasil é avaliada pelo mérito do pesquisador, privilegiando-se pesquisadores mais experientes, o que, segundo Schwartzman (2008), segrega os mais jovens. Este fato pode ser constatado na pesquisa.

Os pesquisadores em início de carreira foram os que mais se queixaram em relação ao grau de competição.

A introdução de mecanismo de gestão privada é percebida por 46% dos pesquisadores com certa clareza e, de modo geral, em maior grau pelos pesquisadores mais ligados ao mercado. Constatou-se que a Universidade faz uso de diversos mecanismos de gestão concebidos para a iniciativa privada, a exemplo do laneamento Estratégico, que é utilizado pelas empresas desde a década de 1960. O facto de estes mecanismos serem ou não proativos ao desenvolvimento das investigações nem sequer foi mencionado, o que deixa transparecer que os pesquisadores estão envolvidos com os problemas ligados à sua área específica (pesquisa), evitando envolverem-se com a gestão administrativa da Universidade.

Por outro lado, a ênfase na qualidade dos serviços é percebida por 86 % dos entrevistados que afirmam haver um cuidado com a qualidade ou que ela está em processo de crescimento. Porém, ficou perceptível que a noção de qualidade se confunde com as cobranças das agências de fomento, ou seja, maior conceito equivale a maior qualidade. No sentido *managerialista*, a melhoria da qualidade, que tende focar a satisfação do cliente e a obtenção de resultados práticos para a sociedade, foi bem observada na forma de críticas ao sistema, que pouco se preocupa em medir os resultados das pesquisas. Esta questão esteve presente nas considerações relativas à utilidade das investigações para a sociedade, deixando muito a desejar neste sentido.

Quando comparados os discursos dos docentes mais ligados ao mercado aos dos demais, percebe-se uma maior familiaridade com as práticas *managerialistas* por parte dos docentes ligados ao mercado. Portanto, aqui são mais aceitas e até incentivadas. Já para os docentes com menor familiaridade com estes métodos de gestão, os itens *managerialistas* que mais os afetam são a aceitação, por exemplo, das medidas de desempenho, da competição e a questão da qualidade.

Em suma, podemos concluir que, de uma maneira geral, os itens relacionados às práticas *managerialistas* que mais afetam os pesquisadores são a gestão profissional (pela falta dela), as avaliações baseadas em medidas de desempenho e o aumento da competição. As questões relacionadas com a qualidade perturbam os pesquisadores, mas

as cobranças por quantidade ocupam o dia a dia da pesquisa. Um maior nível de produção ajuda a elevar o conceito do curso e acaba por criar a ideia de que um maior conceito denota maior qualidade, o que desestimula discussões a este respeito.

Encerradas as considerações finais deste capítulo, em que se analisou a percepção do managerialismo na gestão da UDESC, terminamos também a pesquisa da tese. O próximo capítulo trará as conclusões do trabalho. Nele serão apresentados um sumário do estudo que servirá de substrato à explanação dos contributos da tese para a teoria e prática, as limitações da pesquisa e as sugestões para estudos futuros.

CAPÍTULO 8

CONCLUSÕES

No decorrer deste trabalho, descrevemos algumas das causas e prováveis consequências do NPM e do managerialismo na produção de conhecimento. O âmbito do estudo centrou-se na caracterização da gestão do conhecimento numa instituição pública de ensino brasileira, onde foram analisadas as implicações que o modelo de gestão adotado teve sobre as decisões e o desenvolvimento das pesquisas, o que nos possibilita tecer agora as considerações finais.

8.1 SUMÁRIO DO ESTUDO

Iniciamos as considerações finais apresentando alguns dos pontos que emergiram da literatura como forma de relembrá-los, e fornecendo um resumo dos tópicos principais que orientaram esta tese. Posteriormente, apresenta-se a linha de raciocínio que guiou o *framework* de análise, para então passarmos aos resultados que emergiram do estudo empírico.

Da revisão de literatura, emergiram os temas ligados ao tipo ideal de gestão e a crise de identidade frente a estes novos modos de gestão, a introdução, forma de atuação e consequências do managerialismo em instituições de ensino superior e o impacto no quotidiano dos docentes.

Como cenário temos: i) a reforma da administração pública no Brasil, realizada em meados da década de 1990, baseada na reforma inglesa, e que se distingue pelos conceitos de qualidade, produtividade e transparência; ii) a introdução de uma nova metodologia de avaliação dos cursos de pós-graduação, que tinha como objetivo a inserção da ciência brasileira no exterior; e iii) a UDESC como objeto de estudo, por se tratar da primeira universidade do Brasil a efetuar uma reforma nos modos de gestão,

adotando como premissa básica o incentivo à qualidade e produtividade, filosofia proposta pelo governo federal.

Propusemo-nos a pesquisar como tema principal o modo como os investigadores brasileiros estão a ser afetados pelo modelo de gestão vigente e quais as implicações deste na produção de conhecimento científico.

Iniciámos o estudo pesquisando na bibliografia quais as características do NPM no Brasil. Na posse dessa informação e outros dados sobre a forma como a filosofia do NPM se instalou na administração pública brasileira, a primeira questão da tese a ser respondida foi saber como as bases do managerialismo se formaram dentro da instituição, para posteriormente investigar como se deram as mudanças no terreno, qual o impacto na pesquisa e qual é a percepção dos docentes a respeito deste modo de gestão.

Optámos pela metodologia qualitativa e estudo de caso por entendermos serem as mais apropriadas para este estudo, que busca entender em profundidade os impactos do NPM do managerialismo no universo da ciência brasileira, bem como por se tratar de um tema contemporâneo ainda sujeito a mudanças.

Com relação aos resultados do estudo empírico, podemos destacar que as bases para que o managerialismo se instalasse intrainstituição foram formadas quando da implementação do Projeto de Modernização dos Métodos de Gestão da Universidade (1995), com o qual foi sendo alterada a mentalidade de uma universidade paternalista, que existia à época na UDESC, para a de uma universidade que fornece serviços com eficiência e qualidade.

A partir deste processo foi possível observar que a UDESC trilhou o caminho para o NPM com a introdução gradativa de métodos *managerialistas*. Houve a informatização da Universidade, modernização da infraestrutura física, aquisição de equipamentos para laboratórios e maciços investimentos em capacitação de pessoal, tudo em nome da modernização, da transparência, do incentivo à qualidade e à produtividade.

A opção da Universidade pela verticalização do ensino também contribuiu para o reforço destes conceitos. Os programas de pós-graduação passaram a ser avaliados pela

CAPES, elevando assim o grau de controle e exigência por qualidade e produtividade, conceitos estes que se alastraram para as demais esferas institucionais. A cobrança por produtividade acadêmica passou a fazer parte dos ritos administrativos internos, a exemplo do seu uso nos editais internos de apoio a pesquisa, nos editais para contratação de professores, nos editais de apoio à capacitação, dentre outros.

Atualmente, a gestão da Universidade se situa numa fase de transição entre o que Ferlie *et al* (1996) convencionou chamar de busca pela excelência e orientação para serviços públicos, quando são buscadas a excelência por meio dos *rankings* e das avaliações e a valorização da democracia interna por meio dos colegiados.

Sabe-se que as instituições públicas atuam no modelo burocrático por este ser inerente à sua criação. Autores como Baldrige (1983), Leitão (1995), Ramos (1981) Olsen (2006), dentre outros, afirmam que somente a burocracia não explica a gestão de uma universidade, o que nos foi possível constatar no estudo uma vez que a gestão administrativa da UDESC mostrou ser um mosaico com diferentes componentes normativas, ideológicas e conceituais, num misto de formas conjugadas advindas da burocracia, do NPM e da gestão colegiada. Tudo isto tornou a sua análise singular.

No caso específico da produção de conhecimento, constataram-se três formas de gestão atuando conjuntamente. A burocracia agindo no enrijecimento dos processos e o modelo colegiado dando sustentação a esta. No entanto, a forma mais atuante no universo das investigações ficou por conta da filosofia do NPM por meio do managerialismo, que atua via sistema de avaliações. Assim, é possível concluir que atualmente a gestão da UDESC está mais próxima daquilo que Mouwen (2000) descreve como contemporâneo para as instituições públicas, ou seja, uma mescla dos objetivos tradicionais, aliados e conduzidos pela gestão moderna de mercado.

Com relação ao fortalecimento da cultura da avaliação, a pesquisa demonstrou que as reformas do Estado brasileiro adentraram a Universidade via sistema de avaliações da pós-graduação, mas não se mantiveram estáticas no âmbito da pós-graduação. O estudo permitiu-nos verificar que, uma vez que os pesquisadores ligados aos programas de pós-graduação são obrigados a produzir em quantidade por imposição da avaliação, eles

pressionam para que este modelo baseado no produtivismo seja utilizado como critério de promoção nos demais setores da Universidade.

Este processo só é possível porque as normas internas da UDESC necessitam de ser aprovadas pelo Conselho Universitário, onde os docentes são a maioria. Isto já é perceptível no ranqueamento dos projetos apoiados com recursos da universidade, nas avaliações para ascender na carreira e no comando dos projetos a serem submetidos aos órgãos de fomento.

Relativamente aos processos de mercantilização do conhecimento, nos quais as instituições de ensino superior têm sido incentivadas a desenvolver ligações com o comércio e a indústria para promover a capacidade empresarial, bem como para desenvolver medidas que aumentem a produção (Slaughter e Rhoades 2004, Barnett 2000), na UDESC este processo ainda é incipiente. No entanto, a Universidade enquanto instituição já detectou este movimento e por isso investe num Setor de Projetos e Parcerias com vista a estreitar os laços entre a pesquisa e o mercado.

Reforçando este posicionamento e ciente da necessidade do estreitamento dos laços com o mercado para melhorar os cursos de pós-graduação, a partir de 2004 a Universidade começou a investir elevadas somas em programas para o desenvolvimento de pesquisa. Neste sentido, mantém com recursos próprios o PROEVEN – Programa de auxílio à participação em eventos no exterior; o PROMOP – Programa de bolsa de monitoria de pós-graduação; o PRODIP – Programa de apoio à divulgação da produção intelectual; e o PROBEP – Programa de bolsas de estudos de pós-graduação *stricto sensu*. Só no período entre 2004 e 2009, a Universidade investiu mais de 12 milhões de reais nestes programas (Fischer *et al* 2010).

Com relação à percepção do NPM e do managerialismo pelos docentes mais distantes do mercado, a pesquisa nos mostrou que eles possuem uma noção mais detalhada de como o managerialismo tem atuado na produção de conhecimento, sendo os mais afetados por ele também. Foi deles que partiu a descrição da forma como a pesquisa se institucionalizou no Brasil e do modo como o sistema de avaliação atua no quotidiano dos docentes. Esta categoria de entrevistados também foi a que relatou as características

contraproducentes do managerialismo na perda das interações produtivas que contribuem para a discussão dos conteúdos de pesquisa no seio da universidade.

Por parte dos docentes mais próximos do mercado, ficou uma percepção mais prática, ou seja, a pesquisa está se burocratizando e se constituindo na forma de produtivismo, tanto nos resultados quanto na confecção dos recursos. A competição pelos recursos, dado o aumento das demandas, tem aumentado e os pesquisadores têm vindo a se especializar na sua captação. Esta especialização pode ser em média responsável por uma mudança de identidade nos docentes. Neste sentido, a teoria nos mostra que pode estar mais próxima do que possamos supor a possibilidade de os docentes deixarem de dar importância máxima à transmissão de conhecimento para se transformarem em produtores de conhecimento.

Com relação ao impacto do NPM e do managerialismo na produção de conhecimento científico e no cotidiano dos pesquisadores, um dos aspectos que tem sido enfatizado na literatura diz respeito ao facto de a sociedade do conhecimento ser inseparável da velocidade, acentuando a redução de tempo entre a aquisição de conhecimento e a sua aplicação, ao ponto de esta aplicação acabar por determinar o conteúdo da pesquisa científica.

A forma que o Brasil encontrou para acompanhar a velocidade do conhecimento foi a diminuição do tempo para realização de mestrados e doutoramentos, que passaram de 3,5 anos para 2 e de 5 para 4 anos, respectivamente, aliado ao programa de avaliação dos programas de pós-graduação que se utiliza de critérios de produção quantitativa. Na avaliação existem dois condicionantes de tempo: o primeiro diz respeito ao interstício desta, que é de três anos, o que faz com que os objetivos do programa tenham que ser conquistados em tempo recorde; no segundo, uma vez que o grau de avaliação é crescente e os requisitos para obtenção dos graus impossibilita acender a mais de um a cada triênio, a pressão para que o programa não decaia aumenta, pois, neste caso, o tempo para a retorno duplica.

Em suma, sob os preceitos do NPM, o Estado tenta incentivar as demandas de mercado, fomentando a pesquisa por meio dos Fundos Setoriais¹⁰. Como no Brasil o grande contingente de pesquisadores atua nas universidades públicas e nos cursos de pós-graduação, para que a pesquisa seja feita com qualidade a CAPES atua avaliando os programas. A globalização e a necessidade de internacionalização da pesquisa brasileira atuam ainda neste complexo processo de criação de conhecimento. Desta forma, o sistema de avaliações possui uma tendência para incentivar publicações qualificadas, enfatizando a inserção internacional.

Os resultados deste processo podem ser observados nos números apresentados pela CAPES, que comemorou na última década um aumento significativo na inserção de publicações brasileiras no exterior.

Na percepção docente, as mudanças resultantes da introdução do NPM na produção de conhecimento foram primordialmente a avaliação dos programas de pós-graduação, que está baseada na produção quantitativa e na necessidade de publicações qualificadas, o aumento da carga de trabalho, o aumento da competição e a *accountability*.

Para encerrar, as consequências destas mudanças foram relatadas como a ressignificação do papel docente na especialização dos pesquisadores na obtenção de recursos para pesquisa por meio de projetos; a diminuição da liberdade individual em detrimento do aumento do controle institucional; a deterioração das relações interpessoais pelo aumento das pressões por publicações; o aumento da competição, uma vez que os recursos para pesquisa ainda não são suficientes; e, por fim, a busca pela qualidade que ainda é considerada pelos pesquisadores com potencial para melhoria.

Com este relato, encerramos a síntese da tese e passamos aos contributos do estudo.

¹⁰ Os Fundos Setoriais de Ciência e Tecnologia são instrumentos de financiamento de projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação. Existem 16 Fundos Setoriais, sendo 14 relativos a setores específicos e dois transversais (FINEP 2010).

8.2 CONTRIBUTOS DA PESQUISA

8.2.1 *Contributos teóricos*

Os dados obtidos no estudo de caso realizado na UDESC permitiram-nos perceber os mecanismos de mercado que estão a ser utilizados para melhorar os índices de produção de conhecimento científico, demonstrando a nova abordagem sobre como o NPM atua nas universidades. Os dados coletados conduzem à possibilidade de uma forma de managerialismo mais elaborada do que até agora vem sendo relatada nos estudos realizados na Europa.

O managerialismo é descrito por muitos autores de diferentes formas e com componentes distintas. Por envolver pessoas e as suas relações, é normal que possua uma tendência para mudanças e adequação às conjunturas. Por isto, para a fundamentação desta tese, selecionámos duas definições que entendemos serem as mais amplas e que definem bem a filosofia e a forma de atuação que o sustenta.

Na primeira definição, o managerialismo é descrito como um modelo suportado por políticas públicas neoconservadoras e neoliberais que pregam cortes nas despesas com a educação, apostando no aumento da qualidade através de ganhos de eficiência interna e no aumento da produtividade das instituições (Lima 1998). A segunda o define em três termos genéricos: “desagregação + competição + incentivos¹¹” .

Baseado nestas definições e na pesquisa deste trabalho, foi possível perceber que no Brasil as práticas *managerialistas* estão presentes em muitas das técnicas de gestão nas universidades, assemelhando-se às descritas pelos autores, mas diferenciando-se em alguns aspectos essenciais, tais como os cortes das despesas com educação e os incentivos financeiros pessoais.

A este respeito, o estudo mostrou que o modo de gestão baseado em ganhos de eficiência e introdução do mercado, ou quase mercado, nas instituições de ensino superior não depende de restrições financeiras. Também constatámos que as cobranças

¹¹ Ver item 2.3.1 *Managerialismo*: pressupostos e conceitos

por produtividade no Brasil são tão grandes ou até maiores do que as relatadas nas instituições europeias, por autores como Ferlie *et al* (1996), Pollitt (1996) e Santiago, Magalhães e Carvalho (2005). No entanto, o que distingue o managerialismo brasileiro do usado no resto do mundo é que no Brasil os incentivos financeiros pessoais são inexistentes.

Poderíamos considerar o fato de o docente ligado a um programa de pós-graduação ser avaliado pela produção quando do processo de ascensão na carreira, ou seja, de dois em dois anos, quando da avaliação de desempenho para promoção. Porém, este aumento de salário também pode ser alcançado caso o professor cumpra com sua carga de trabalho alocada na Planilha de Ocupação Docente, o que torna desnecessária a necessidade de produção quantitativa para que haja recompensa financeira.

Esta constatação abre uma nova discussão. É necessário entender por que razão o managerialismo se comporta desta forma no Brasil se os estudiosos do assunto definem sua mecânica interna como desagregação + competição + incentivos, onde a desagregação se refere à fragmentação do sistema, a competição pressupõe mecanismos de concorrência através de escolha individual, e o incentivo subentende a recompensa financeira pelos bons resultados obtidos.

Iniciaremos a nossa discussão a respeito destas constatações abordando a primeira definição, ou seja, a de que o NPM e o managerialismo levam a cortes nas despesas com educação, sendo este o motivo pelo qual existe a necessidade de ganhos de eficiência (Lima 1998) estimulados pelas características de competição do ser humano.

A respeito dos cortes de despesas na educação, foi possível constatar que nesta última década não houve mudanças que possam ser percebidas. Pelo contrário, o que pode ser observado são os governos, federal e estadual, a destinarem mais verbas para o ensino superior. A UDESC, por exemplo, viu o percentual de repasse aumentado de 1,95% para 2,05% da receita corrente do Estado; já nas universidades Federais o governo lançou o Reuni (MEC 2007) – que tem como objetivos a reestruturação e expansão das universidades, dotando-as das condições necessárias para a ampliação de vagas. Relativamente às pesquisas, o aumento do aporte financeiro foi substancial. Só no período entre 2003 e 2009, o número de programas aumentou 49% e o número de

bolsas 72% (CAPES 2010a). Aliado a este fato, os docentes do ensino superior da UDESC tiveram uma recomposição salarial por conta do novo Plano de Cargos e Salários (Lei 345/2006), acrescido de reajuste nos anos de 2009 e 2010.

Desta forma, acreditamos que não foram as restrições financeiras as responsáveis pela introdução das técnicas *managerialistas* na produção de conhecimento no Brasil. Pelo contrário, na última década o Brasil passou a fazer parte do BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China), que se caracteriza como umas das quatro economias emergentes no globo, e para que o crescimento e o desenvolvimento permaneçam, é necessário um investimento em larga escala na educação, pesquisa e inovação tecnológica.

A pesquisa brasileira é essencialmente acadêmica e ocorre dentro das universidades, com fracos vínculos com a economia e a sociedade em geral. Para criar esses vínculos, tão necessários para o desenvolvimento, o Estado vem fazendo inovações institucionais de diferentes tipos, e como maior investidor em pesquisa, não abdica do poder de planejar, direcionar e controlar os rumos do desenvolvimento, fazendo-o por meio dos Fundos Setoriais, de leis que incentivam a inovação, e através da avaliação dos cursos de pós-graduação, uma vez que é nos laboratórios das universidades e nas incubadoras que se pretende a inovação.

Neste sentido, as universidades brasileiras atuam como um instrumento de agenda política nacional, dentro da perspectiva de concretização dos objetivos definidos pelo governo. Olsen (2006) explica que, nestes casos, a perspectiva, a direção e os fins da universidade dependem do apoio político e dos fundos governamentais, o que de fato ocorre no Brasil. Os Fundos Setoriais de apoio à pesquisa da FINEP são um bom exemplo deste tipo de atuação governamental, já que se constituem na fonte de recursos destinados a projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação e são financiados pelo Ministério de Ciência e Tecnologia, em parceria com outros ministérios como Saúde, Indústria e Comércio Exterior (FINEP 2010).

A relação existente entre as políticas governamentais de desenvolvimento, os órgãos de apoio à pesquisa e as universidades precisa, de alguma forma, de ser regulada. Neste cenário desponta a CAPES e o Sistema de Avaliação das Pós-graduações, que além de primarem pela qualidade e inserção internacional da pesquisa brasileira, também são

utilizados como mecanismos que impulsionam o desenvolvimento das instituições, viabilizando políticas de distribuição de recursos entre os programas.

Ciente de como são as relações entre governo e universidades, a pesquisa leva-nos à análise da segunda definição do managerialismo, onde é conceituado como “desagregação + competição + incentivos” e onde está o grande diferencial no Sistema de Avaliações das Pós-graduações, porque nele os incentivos financeiros pessoais não existem. O sistema está de tal forma bem estruturado que o incentivo financeiro pessoal deixou de ser necessário para que haja aumento da produção.

Para entender como isto acontece, precisamos de nos reportar às tentativas de implementação da filosofia do NPM nas universidades brasileiras, que, num primeiro momento, foram frustradas. A ideia de transformá-las num tipo especial de organização social, com ampla autonomia administrativa e financeira, e altamente competitivas entre si nos moldes das universidades americanas, não teve sucesso (Bresser-Pereira 2008). A alegação dos reitores das universidades foi a de privatização da universidade pública porque no Brasil, após a Constituição de 1988, o ensino passou a ser público e totalmente gratuito em todos os níveis.

Outra alegação para a implantação do NPM era de que pelo fato de as universidades serem estatais, com os regimes de estabilidade de emprego e planos de carreiras pouco flexíveis, esta seria a principal causa de sua ineficiência porque professores de alta qualidade dedicados à sua tarefa de ensino e pesquisa vivem lado a lado e recebem os mesmos salários que professores incompetentes e ociosos (Bresser Pereira 2008). Esta motivação não se trata de uma característica brasileira. Musselin (2007) relata que a partir da introdução do NPM existe uma tendência de a autonomia dos cientistas passar a ser vista como causa da ineficiência, caracterizando-se como obstáculo ao financiamento privado e à transformação da ciência em inovação.

Ao não ser possível a mudança do estatuto das universidades, o problema da ineficiência foi resolvido de outra forma. Optou-se por fazer as mudanças por meio de medidas aparentemente avulsas de administração (Lima 1998), via técnicas pontuais nas pós-graduações, ou seja, por meio do Sistema de Avaliações. Esta forma de implementação corrobora o entendimento de Santiago *et al* (2005) quando dizem que o

managerialismo também pode ser entendido como um conjunto de práticas a se legitimar por meio da introdução de mudanças nas estruturas institucionais com o fim de melhorar a eficiência organizacional (Santiago *et al* 2005).

Nesta conjuntura, a CAPES, que já se constituía desde 1950 como agência de avaliação da pós-graduação, acentuou sua função reguladora com o objetivo não só de avaliar, mas também de organizar e reorganizar, mediante o seu modelo de avaliação. Em meados da década de 1990, com o advento da informatização, os métodos de avaliação sofreram alterações, sendo dada especial ênfase aos métodos quantitativos, aliados a métodos qualitativos¹². O sistema deixou de avaliar os cursos separadamente e passou a avaliar os programas, o que pode ser caracterizado como um processo de “desagregação” e “incentivo à competição. Cabe salientar que num mesmo programa agregam-se o curso de mestrado e o doutoramento de cada área. Esta mudança reconfigurou as pós-graduações, agregou aqueles que já eram próximos e fortaleceu os grupos. Porém, também os incentivou a competir pelo *status* da melhor avaliação, tanto entre programas de uma mesma universidade, como com as demais instituições.

Seguindo esta linha de raciocínio, é possível identificar como se procedeu a desagregação e quais os mecanismos para incentivar a competição. Então, resta-nos entender como o sistema de Avaliação dos Programas de Pós-graduação conseguiu aumentar a produção intelectual brasileira no exterior, dos 1,5% em 1997 para 2,12% em 2008, sem oferta de “incentivos financeiros” pessoais, já que no Brasil o estatuto dos servidores públicos pressupõe igualdade, não autorizando nenhum tipo de programa de incentivos por produtividade.

A teoria não nos auxilia na resolução deste problema. Na revisão da literatura verificámos que no ensino superior o NPM introduziu uma forma de governabilidade que resgata muitas das doutrinas do clássico liberalismo, principalmente as que dizem respeito ao autointeresse individual, onde o sujeito é um otimizador racional, juiz de seus interesses. Analisando o aumento da produção por esta lógica, é inconcebível que alguém produza mais sem nenhum incentivo. É necessário haver algum tipo de

¹² Ver Item 5.2

compensação que satisfaça os interesses pessoais dos investigadores para que o managerialismo tenha êxito.

A resposta a esta questão está na forma como o sistema está estruturado. Desde que o ser humano foi dito como humano ele compete, inicialmente por alimentos, mas atualmente, na academia, compete-se por *status*. Tendo esta afirmação por verdadeira, também se pode supor que o maior *status* na academia é ensinar no curso que confere maior grau acadêmico, ou seja, nas pós-graduações. Soma-se a isto o enaltecimento do currículo docente, atribuindo-lhe pontos pelas publicações conquistadas e a publicação do fator de impacto de cada publicação, o que lhe renderá, no caso de um excelente currículo, maior *status* ainda. e para completar torne o currículo público para que qualquer pessoa possa consultar.

O que acabámos de descrever no parágrafo anterior não tem muito de extraordinário, e acontece nas universidades por todo o mundo, em maior ou menor grau. O grande diferencial que a CAPES encontrou para aumentar a produtividade da pesquisa brasileira sem a necessidade de recompensas financeiras foi a forma de estruturação do sistema, ou seja, aliando a Avaliação dos Programas de Pós-graduação, às informações do Currículo Lattes e os Editais de Fomento à Pesquisa.

Para compreender como estes mecanismos se entrelaçam, é necessário decompor o sistema e analisar componente a componente, explicar a função de cada um no processo e entender como se ligam. Somente desta forma nos será possível perceber a mecânica que move o sistema.

A primeira componente a analisar, será o conceito do curso que classifica os programas de pós-graduação. Nas avaliações os programas podem obter conceitos que variam de 1 a 7, sendo a nota 3 o mínimo exigido para que o programa seja credenciado e passe a fazer parte do Sistema Nacional de Pós-Graduação. O conceito 3 é considerado regular, 4 bom, 5 muito bom e 6 e 7 indicam desempenho equivalente ao alto padrão internacional – sendo estes dois últimos somente atribuídos a programas de doutoramento.

Esta componente da avaliação pode ser analisada de duas formas: a primeira, como um item de incentivo à competição, pois os programas irão concorrer pelo melhor conceito; a segunda, como recompensa pelo trabalho desenvolvido, pois na avaliação dos programas de pós-graduação não existe um *ranking*, a avaliação é feita por conceitos que variam de 1 a 7, muitos podem estar entre os melhores.

Internamente no programa, o “conceito do curso” possui um grande peso, pois o fato deste ser classificado como 4, considerado bom a nível nacional, ou 6 e 7, que o caracteriza como equivalente ao alto padrão internacional, o *status* dos docentes muda completamente. O prestígio de ministrar aulas em um curso bem avaliado serve de incentivo para a busca ou manutenção da melhor avaliação, principalmente porque para que um programa obtenha a classificação é necessário que todos deem o melhor de si nos projetos de pesquisa e na publicação de artigos.

A segunda componente constitui um desdobramento da primeira. Trata-se da competição pelo melhor currículo. Esta não acontece entre os grupos, irá acontecer intragrupo de uma forma velada pelo *status* de ser o melhor, aquele que publica mais e nos melhores periódicos. Aqui, a competição recebe uma componente distinta, os critérios de avaliação de órgãos de fomento que avaliam melhor os projetos que possuem na Coordenação Geral e na equipe o maior número de cientistas produtivos, dando preferência aos PQs (pesquisadores de alto rendimento que recebem bolsas de pesquisa do CNPq).

A terceira componente existe para controlar esta competição interna, que, se em demasia, pode desagregar ao invés de incentivar a produção. Esta possui um peso considerável no cômputo da nota do programa (quadro 5.4), pois representa 20% do peso da produção intelectual. Nela a produção intelectual do programa precisa ser distribuída de forma equitativa entre os docentes permanentes vinculados ao programa para que não haja um único pesquisador a se destacar. Esta componente cria um tipo de pressão interna por publicações onde todos os docentes vinculados ao grupo passam a fiscalizar a produção dos colegas.

Este tipo de pressão foi bem relatado pelo Entrevistado 9 – que transcrevemos novamente para ilustrar a grandiosidade da tensão existente no seio do programa.

Tu já escreveste o artigo? – Já mandou material para não sei onde? Não tem mais o prazer de sentar – vamos tomar um cafezinho para poder ter uma relação efetiva junto, de amizade, de carinho. É sempre uma relação cobrando mais serviço um do outro (Entrevistado 9).

A quarta componente tem a função de pressionar o grupo como um todo, e se refere ao período que compreende a avaliação. A avaliação é realizada no final de cada triênio, sendo o ano de sua realização estabelecido pela sequência histórica do processo avaliativo da CAPES (2000, 2003, 2006, 2009).

Por ser trienal, o programa que tiver sua nota rebaixada somente terá a oportunidade de reconquistá-la em três anos, o que o coloca em desvantagem perante os demais, já que cada grau obtido na avaliação é praticamente um requisito para a seguinte, sendo quase impossível avançar duas classificações num triênio.

A quinta componente trata-se do Qualis¹³. Para que a avaliação seja equitativa entre as áreas, é necessária também a qualificação das publicações. O Qualis é o conjunto de procedimentos utilizados pela CAPES para a estratificação da qualidade da produção intelectual dos programas de pós-graduação. Nele é aferida a qualidade dos artigos a partir da análise do veículo de divulgação, ou seja, dos periódicos científicos. A classificação é realizada pelos comitês de cada área de conhecimento¹⁴ e passa por um processo anual de atualização. Os periódicos são classificados como A, B ou C, podendo um mesmo periódico ser classificado em uma área como A e em outra, não tão pertinente, como B, por exemplo.

A Plataforma Lattes¹⁵ é a sexta e mais importante das componentes do sistema. Não se caracteriza como uma ferramenta da CAPES na avaliação, mas do “sistema” de avaliação. O Lattes caracteriza-se como um conjunto de sistemas computacionais administrado pelo CNPq que visa compartilhar e integrar as informações da agência com seus usuários. Tem como objetivo aprimorar a qualidade das informações se constituindo como um dos principais sistemas de informação das agências de fomento

¹³ Ver Quadro 5.5

¹⁴ No processo de classificação dos periódicos, também são levados em consideração os referenciais internacionais de grau de impacto como o JCR – *Journal Citation Report*.

¹⁵ O nome da plataforma é uma homenagem ao pesquisador Cesar Lattes, o mais distinto e condecorado físico brasileiro, seu trabalho foi fundamental no desenvolvimento da física atômica.

do Brasil. Da Plataforma Lattes faz parte o Sistema de Currículo Lattes, o diretório de Instituições, Ferramentas de buscas e o Sistema Gerencial de Fomento.

A importância da Plataforma Lattes no contexto do Sistema de Avaliação se dá pelo auxílio da infotecnologia na potencialização dos processos de informação e controle, permitindo que as técnicas *managerialistas* atuem com maior eficiência, auxiliando nos processos de *accountability* e transparência. Nele, o currículo de qualquer docente, pesquisador ou aluno encontra-se público e acessível a qualquer pessoa.

O programa também permite buscas por extratos da pesquisa, como por exemplo: bolsistas de produtividade, pesquisadores por formação acadêmica, por instituição de ensino, possibilitando comprovar a veracidade das informações prestadas. Todas estas funcionalidades permitidas pela plataforma contribuem para a transparência necessária ao processo de avaliação. Outra forma de transparência está no fato de a Plataforma Lattes também permitir comparações a partir das informações contidas na mesma.

Com relação ao reconhecimento e o *status*, o Lattes se transformou em um veículo de *marketing* pessoal. Nele, além das informações pessoais e de formação acadêmica, estão as áreas de atuação, linhas de pesquisa, prêmios e títulos, artigos completos publicados em periódicos e anais de congresso, livros e capítulos de livro publicados, produções técnicas, participação em eventos e júris e, por fim, as supervisões e orientações em andamento e concluídas. Consta ainda do currículo o total de trabalhos publicados. É adicionada a cada publicação uma *hiperligação* com o grau de impacto calculado pelo *Journal Citation Report - JCR*.

Como a proposta *managerialista* se sustenta em vários elementos combinados entre si, dentre os quais se podem destacar os argumentos técnicos, políticos e organizacionais, o Lattes se insere no sistema de avaliações servindo de elemento base, com o fim de integrar e concentrar uma fração do poder em gestores executivos. A partir da implantação do Lattes, tornou-se possível a criação de políticas de controle e avaliações mais precisas e com critérios uniformes.

A última componente a atuar no sistema de avaliação diz respeito aos Órgãos de Fomento. Para além do fato dos mesmos direcionarem a pesquisa para os projetos ou

assuntos de interesse governamental, a importância destas agências no processo de incentivo à produção docente no Brasil também se dá pelo fato destas adotarem alguns dos critérios da avaliação da CAPES na concessão dos apoios, como por exemplo, através da pontuação da qualificação da equipe que compõe o projeto.

Este processo acaba por se tornar a componente que auxilia na competição. Schwartzman (2008) explica que por ainda não serem de grande monta os recursos alocados para a pesquisa, as agências de apoio tendem a trabalhar com dotações concedidas projeto a projeto, o que gera um ambiente competitivo acessível a cientistas com qualificações científicas de peso, mas não a outros membros da profissão. A justificativa para esta prática é a de que para que os recursos não se percam em projetos de baixo conteúdo científico, é necessário usar indicadores de publicação e experiência prévia comprovada. Com as avaliações feitas desta forma, o Currículo Lattes transforma-se numa ferramenta de mais alta importância ao demonstrar com fidelidade a produção e habilidade de cada investigador, e também por possibilitar a estratificação e comparação entre equipes de pesquisa.

Sendo assim, um bom currículo garante mais recursos para o programa. Com mais recursos, os laboratórios ficam mais bem equipados e a produção será maior e com isto mais pessoas poderão estar a trabalhar nos projetos. Conseqüentemente, o número de publicações tende a aumentar e a avaliação do programa também, fechando assim o círculo.

Do exposto até aqui, se torna perceptível que a metodologia de avaliação das pós-graduações brasileiras tem evoluído, deixando de ser simplesmente medida de desempenho para avaliar e desenvolver os programas de pós-graduação, como eram os objetivos da sua criação, para se tornar parte de um sistema que, em parceria com outros órgãos do governo, como Ministérios do Planejamento, Saúde e Defesa e órgãos de apoio como FINEP, BNDS, CNPq, atuam na promoção do desenvolvimento do país.

Durante décadas o Brasil foi visto internacionalmente como um país de terceiro mundo, mas atualmente este termo é já considerado inadequado, apesar de o seu estigma ainda permanecer. O fato de o Sistema de avaliações da CAPES proporcionar à academia

brasileira a oportunidade, mesmo que medida por critérios internos, de comparação aos internacionais torna-se um grande incentivo à produtividade.

Concluindo, o que diferencia o managerialismo do Brasil do relatado internacionalmente, além da forma de estruturação do sistema, são os valores que revestem o processo de avaliação, valores estes baseados na produtividade qualificada e no *status* de fazer parte de um grupo seleto de cientistas com reconhecimento internacional.

De todo o exposto, entendemos ter explicado como esta nova variante do managerialismo está a atuar e porque não são necessários incentivos financeiros para que as técnicas de gestão privada baseadas na produtividade, eficiência e *accountability* sejam implementadas no setor público, mais especificamente na produção de conhecimento realizada no seio das universidades brasileiras.

8.2.2 Contributos para a prática

Por se tratar de um estudo de caso, foi possível observar como os pesquisadores estão a ser afetados pelas práticas quotidianas do managerialismo na UDESC. Foi possível descrevê-las e entender como atuam no universo do conhecimento e, na posse destas informações detalhadas de como o NPM se firmou e se instalou e como interage na produção de conhecimento, os formuladores de políticas institucionais passam a ter um referencial a onde se podem basear, auxiliando assim como substrato às áreas de planeamento.

Também foi possível uma análise em profundidade dos assuntos relativos às avaliações dos programas de pós-graduação brasileira que, na opinião dos pesquisadores, estão a intervir no quotidiano docente e, conseqüentemente, no resultado das investigações. Neste sentido, os estudos e as entrevistas que contêm esta tese poderão contribuir para o aprofundamento das análises do sistema e futuras adequações.

Algumas das práticas descritas nesta tese a respeito de como o managerialismo atua internamente na UDESC não só podem como devem ser incentivadas, a exemplo do profissionalismo, da transparência e da *accountability*. Profissionalizar a gestão compreende valorizar a capacitação formal e sedimentar as especializações dentro de

cada setor, aliando aplicativos gerenciais e o uso da informática como ferramentas de trabalho. O fato de ser transparente incute maior responsabilidade pois nestes casos sempre irá existir a possibilidade de questionamentos, o que favorece a eliminação da corrupção. Por último, a utilização da *accountability* como forma de aumentar a responsabilidade dos servidores e gestores, já presente nas práticas da Universidade, demonstra a maturidade da instituição no trato do erário público, devendo ser incentivada, pois responsabilidade com o dinheiro do povo é um preceito ético que se encontra acima de qualquer filosofia acadêmica ou de gestão.

Por fim, com relação às medidas de desempenho, por vezes bastante criticadas nesta tese, quando utilizadas com parcimônia transformam-se em grandes aliados para os formuladores de políticas públicas já que servem como informações precisas da evolução e de como se desenvolvem os processos e projetos. É com base em informações do passado que o futuro pode ser previsto, além de serem úteis para correção dos rumos a que a Universidade se propõe a seguir.

8.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Uma pesquisa não só pode como deve ter limitações. Estas limitações fazem com que o assunto abordado obtenha um contorno e um enfoque específico de maneira a poder ser estudado em profundidade. De acordo com Silveira (2004), a pesquisa pode ser limitada a vários enfoques, iniciando-se pelo assunto a ser abordado, extensão a ser abrangida, limite de tempo, fatores humanos e econômicos. Sendo assim, relacionamos a seguir as limitações da pesquisa sob o enfoque da perspectiva teórica e da metodologia.

8.3.1 *Perspectiva teórica*

A abordagem teórica desta tese baseou-se em pesquisas realizadas por autores como Pollit 1993, Ferlie, Deem 1998 e 2001, Deem, Hillyard & Reed 2007, Reed 2002, Musselin 2004, Ferlie *et al* 2008, Santiago *et al* 2008, dentre outros que dedicaram esforços para descrever e entender como o NPM e o managerialismo têm atuado no universo da produção de conhecimento e no cotidiano dos docentes.

O estudo efetuado com base nestes autores, relatando as mudanças ocorridas em instituições Europeias, pode limitar o entendimento do NPM por se tratar de estudos realizados em um continente onde o capitalismo não é tão feroz quanto na América e onde as políticas sociais ainda são bastante valorizadas. No entanto, optámos por fazê-lo desta forma uma vez que os maiores estudos e principalmente a crítica sobre este assunto são mais específicos e detalhados nos trabalhos desenvolvidos neste continente.

Com relação aos temas abordados, esta tese limitou-se a estudar as influências do NPM e do managerialismo no quotidiano dos docentes, atendendo mais especificamente à análise das pressões sofridas pelos mesmos decorrentes do uso das técnicas *managerialistas* de gestão.

De outra forma, este estudo poderia ter sido efetuado analisando-se como o sistema de ensino superior trabalha e é transformado, evidenciando as relações universidade-estado e suas transformações, mas como a intenção deste é entender como o NPM atua no universo da profissão docente, existe aqui a segunda limitação, justificada pela intenção de entender em profundidade como o managerialismo está a atuar no universo docente e quais as possíveis consequências para esta categoria e para a produção de conhecimento científico.

As mudanças na produção de conhecimento foram relatadas com base nas mudanças do quotidiano docente. Não houve neste sentido a preocupação em analisar se a produção de conhecimento está ou não a aumentar, a ganhar em qualidade ou em quantidade. Os comentários a este respeito são meras constatações relatadas pelos entrevistados ou por autores que escreveram sobre este assunto.

Outro assunto relativo ao NPM que deixou de ser abordado nesta tese diz respeito às relações das universidades com o governo e às políticas de ciência e tecnologia. Sabe-se da importância deste assunto para um melhor entendimento de como os órgãos de fomento e as pesquisas podem estar ou não a praticar o NPM. No entanto, por se tratar de um assunto extenso e com uma imensidade de variáveis a atuar sobre o processo, nos limitámos a enumerar os órgãos que fazem parte deste sistema e as políticas gerais de apoio. Deixamos esta parte do estudo para outro aluno de doutoramento que queira se aventurar pelas veredas da produção de conhecimento científico nas universidades e

desvendar a influência das políticas de C&T e dos órgãos de financiamento neste universo.

Esta pesquisa poderia também ter sido realizada de outra forma que não pela visão do NPM e do managerialismo, mas analisando-se as mudanças na profissão docente com base noutras teorias, como por exemplo, na teoria das Escolhas Públicas, analisando-se as relações de produção de conhecimento sob a óptica governamental, e com certeza chegaríamos a conclusões diferentes, com algumas coincidências. Porém, o fato de termos optado por esta abordagem conceitual também se trata de um limitador da pesquisa.

Por fim, os méritos de termos optado pela abordagem conceitual do NPM e do managerialismo estão no fato de ser uma abordagem contemporânea, largamente utilizada nos ajustes estruturais, tanto dos países desenvolvidos como dos países em desenvolvimento, e por estudos recentes terem encontrado substanciais evidências de que ainda é prematuro concluir que a era do NPM e o managerialismo acabou (Ferlie *et al* 2005). Estudos como este nos permitem ainda encontrar novas características deste tipo de gestão e compará-las a outros estudos realizados em países com culturas diferentes, aprendendo com isto e criando conhecimento para as gerações futuras.

8.3.2 Perspectiva Metodológica

A presente pesquisa limitou-se à análise única da evolução da gestão de uma universidade pública brasileira, no período compreendido entre sua fundação em 1965 até ao ano 2010, no que diz respeito à adaptação estratégica, de forma a serem identificados os períodos evolutivos e as suas consequências para a produção de conhecimento na atualidade. Por se tratar de um estudo sobre uma única universidade, a pesquisa pode aprofundar-se em assuntos que, caso fossem generalizados, perderiam seu valor. Um exemplo a ser citado é a riqueza de detalhes com que foram relatadas as pressões sofridas pelos acadêmicos.

Outro fato que agrega para a tese foi a opção por estudar a gestão num longo período de tempo (de 1965 a 2010), com especial ênfase nos últimos 20 anos. Esta limitação de tempo, se por um lado pode ser considerada um relato moroso, desvenda aspectos da

gestão que de outra forma não estariam visíveis, a exemplo do entendimento dos motivos que levaram a UDESC ter optado pela verticalização só após o ano 2000, enquanto os esforços nacionais para impulsionar o desenvolvimento, com fortes investimentos na infraestrutura de pesquisa, remontam à década de 1970 (Schwartzman 2008).

Optámos também por fazer uma pesquisa na qual os entrevistados fossem pesquisadores ligados a um programa de pós-graduação avaliado pela CAPES. Esta escolha deu à tese uma maior percepção das pressões sofridas por estes pesquisadores. Porém, ao deixarmos de fora outros pesquisadores que não se encontram ligados às pós-graduações, sabemos ter também abdicado da visão das dificuldades que existem no acesso ao grupo seletivo de pesquisadores dos programas avaliados pela CAPES, e de perceber com maiores detalhes como se dá este acesso, quais as dificuldades, tempos e requisitos.

De outra forma, quando decidimos escolher pesquisadores que trabalham em áreas próximas do mercado e compará-los a outros que atuam em áreas mais afastadas do mercado tentávamos saber se existiam grandes diferenças que pudessem interferir na produção de conhecimento e como cada um destes extratos estava a lidar com este modo de gestão que nos parecia ser mais palatável àqueles que labutam com o mercado. Apesar de ser um factor limitador na pesquisa, forneceu-nos informações importantes uma vez descobrirmos que existem graus de percepção distintos. No entanto, independentemente das percepções e da familiaridade que os pesquisadores tenham das leis de mercado, quando se trata de docência ou ciência, ambos reagem da mesma forma.

Por fim, o fato de a UDESC ser uma Universidade estadual e não estar subordinada diretamente ao Ministério da Educação, nem de ter que disputar recursos entre as universidades federais por já ter seu orçamento previsto na Lei Orçamentária do Estado, nos deu uma percepção de gestão de uma universidade que possui de certa forma maior autonomia, mas que esta autonomia em nada reflete ou ajuda nos processos de *managerialização* do setor público. Pelo contrário, está a permitir que ele se alastre com maior rapidez para outras áreas da docência na UDESC.

8.4 SUGESTÕES PARA PESQUISAS POSTERIORES

Neste estudo, propusemo-nos a estudar como o NPM e o managerialismo agem no universo da produção de conhecimento, e a verificar quais são as principais variáveis que na opinião dos docentes estão a interferir em seus quotidianos. Terminada esta tarefa, foi-nos possível constatar que alguns assuntos podem e devem ser aprofundados de forma a se obter maiores detalhes com relação à sua importância e forma de atuação.

Um assunto que chamou a atenção teve a ver com as mudanças na relevância dos temas de pesquisa, ainda que pouco abordado nesta pesquisa. Estudar em profundidade as forças que atuam neste universo se tornaria um contributo inestimável tanto para os formuladores de políticas públicas quanto para gestores das universidades, governo e iniciativa privada. Pois, pode estar neste assunto as respostas de como deve o governo e as universidades procederem para estimular certos tipos de investigações, ou entender o porque de certos assuntos estarem, ou não, sendo pesquisados.

Outro tema ainda relativamente pouco estudado tem a ver com as consequências na vida pessoal dos pesquisadores frente às pressões por produtividade. Alguns dos investigados alegaram *stress* e problemas familiares decorrentes do aumento das pressões em consequência do processo avaliativo constante. Dado o nível elevado das cobranças, os fatos relatados com o passar do tempo tendem a se agravar, interferindo no processo criativo e até podendo vir a causar afastamentos do trabalho, fato inconveniente à administração universitária.

Com este trabalho também foi possível entender como funcionam as avaliações das pós-graduações brasileiras e perceber que estas se mostraram muito mais como um sistema do que um método avaliativo. O contrassenso deste sistema está no discurso dos pesquisadores quando relatam que o conteúdo da pesquisa não é mais discutido, mas sim a classificação do periódico no qual foi publicado, deixando perceber que no universo da pesquisa existe uma lacuna. O discurso para a resolução desta deficiência estaria firmado na existência dos Congressos e Simpósios. Porém, neste discurso existe outro problema pois de acordo com os entrevistados, dada a comercialização em torno deste tipo de evento, a participação é muito pouco pontuada, o que desestimula o envio de artigos e o aporte de recursos institucionais. As consequências deste tipo de decisão

não puderam ser analisadas nesta tese dados os objetivos propostos e o tempo de realização da mesma. Porém, sugerimos essa abordagem como estudo futuro.

Para encerrar, sugerimos ainda um estudo das políticas governamentais para Ciência e Tecnologia e os seus contributos para o progresso da ciência. O Brasil atualmente tem dispendido esforços no sentido de incentivar o desenvolvimento de pesquisas nas áreas tecnológicas de gás e petróleo, além do incentivo a parques tecnológicos de pesquisa. No entanto, autores como Schwartzman (2008) afirmam que o resultado da retomada de investimentos em ciência e tecnologia e a introdução das leis de apoio têm resultado em menos desenvolvimento científico e tecnológico e mais crescimento da pesquisa acadêmica. Estudar o porquê de este processo se estar dando desta forma seria um real contributo àqueles que estudam a produção de conhecimento e as suas variáveis.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afonso, A. J. (2000), *Avaliação educacional: regulação e emancipação para uma sociologia das políticas avaliativas contemporâneas*. São Paulo: Cortês.
- Aldrich, H.E.; Pfeiffer, J. (1976), *Organizations and environments*. Ithaca: New York State School of Industrial and Labor Relations, Cornell University.
- Alestano, M. H e U. Peltola (2006), *The problem of a market-oriented university*. Higher Education, 52: 251-281.
- Altbach, P.G, Balán, J. (2007) *World class worldwide: transforming research universities in Asia and Latin America*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
- Amaral, A. e A. Magalhães, (2004), “Epidemiology and the Bologna Saga”. *Higher Education*. 48:79-100.
- Archer, L. (2008), “The new neoliberal subjects? Young/er academic’s constructions of professional identity”. *Journal of Education Policy*. Vol.23, n.3. 265-285.
- Arndt, H.W. (1998), “From State to Market Asian” *Economic Journal* Vol. 12 n° 4; 331-341
- Astley, W.G. e A.H. Van De Ven, (1983), “Central perspectives and debates in organization theory”. *Administrative Science Quarterly*, v. 28, p. 245-273.
- Baldrige, J. V. (1982), *Estructuración de políticas e liderazgo efectivo en la educación superior*. México: Noema.
- Baldrige, J. V. (1983), *Organizational characteristics of colleges and universities*. In: Baldrige, J. V.; T. Deal, *Dynamics of organizational change in education*. Berkeley: McCutchan Publishing Corporation, Bevir, Mark e David O’ Brien. 2001. “New Labor and the Public Sector in Britain” *Public Administration Review* Vol. 61, pp. 535 – 547.
- Barnett, R. (1996), *The Limits of Competence: Knowledge, Higher Education and Society*. Buckingham: The Society for Research into Higher Education & Open University Press.
- Barnett, R. (2000), *Realizing the university in an age of super complexity*. Ballmoor, Open University Press.

- Barry, J., J. Chandlere e H. Clark, (2001), “Between the ivory tower and the academic assembly line” *Journal of Management Studies* 38, no. 1: pp.87–101.
- Bryson, C. 2004. What about the workers? The expansion of higher education and the transformation of academic work. *Industrial Relations Journal* 35, no. 1: pp. 38–57.
- Bevir, M. e D. O’ Brien (2001), “New Labor and the Public Sector in Britain” *Public Administration Review* Vol. 61, pp. 535 – 54.
- Bianchetti, L. e A.M.N. Machado (2007), “Reféns da Produtividade” sobre a produção do conhecimento, saúde dos pesquisadores e intensificação do trabalho na pós-graduação. 30ª Reunião da ANPED. Trabalho e Educação n.9. Disponível em <http://www.anped.org.br/reunioes/30ra/trabalhos/GT09-3503--Int.pdf> acessado em 24 novembro2010.
- Blau, P.M. (1973), *The organization of academic work*. New York. Wiley-Interscience.
- Bourdieu, P. (1998), *O Poder Simbólico*, tradução Fernando Tomaz – 2.ed. Rio de Janeiro, ed. Bertrand Brasil.
- Bogdan, R. e S. Biklen, (1994), *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto
- BRASIL. (1996), Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.
- Braun, D. e F. Merrien, (1999), *Towards a model of governance for universities? A comparative view*. London: Jessica Kingsley Publishers.
- Bresser-Pereira, L.C (1995), “A reforma do aparelho do Estado e a Constituição de 1988”. Texto para Discussão ENAP no1,1995. *Revista del CLAD - Reforma y Democracia* 4: pp.7-24.
- Bresser-Pereira. L.C. (1996), “Da administração pública burocrática à gerencial”. *Revista do Serviço Público*, 47(1) janeiro 1996: pp.7-40.
- Bresser-Pereira, L.C. (1997) “Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil”. *Revista do Serviço Publico*.n.49 pp. 2-34. janeiro/1998.
- Bresser-Pereira. L.C. (1998), *Reforma do Estado para a Cidadania*. São Paulo: Editora 34.
- Bresser-Pereira. L.C. (1999), *Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995*. *Revista do Serviço Público* 50 (4): 5-28.
- Bresser-Pereira. L.C. (2008), “*Construindo o Estado Republicano*”. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas. Tradução de *Democracy and Public Management Reform* (Oxford University Press, 2004)

- Bresser-Pereira. L.C. (2010), “Os primeiros Passos da Reforma Gerencial do Estado de 1995” in Maria Angela D’Incao e Hermínio Martins (editors) *Democracia, Crise e Reforma: Estudo sobre a era Fernando Henrique Cardoso*, São Paulo: Paz e Terra.pp.171-212.
- Burns, T. e G. Staler, (1961), *The management of innovation*. London: Tavistok.
- Campos, A. M. (1990), “Accountability: quando poderemos traduzi-la para o português?” *Revista de Administração Pública*, v. 24, pp. 30-50.
- CAPES, (2002), *CAPES 50 anos: Depoimentos ao CPDOC/FGV*. Organizadores Marieta de Moraes Ferreira e Regina da Luz Moreira. Brasília: CAPES, 343 p.
- CAPES. (2008), *Crítérios de Avaliação da Área de Administração e Turismo*. http://qualis.capes.gov.br/arquivos/avaliacao/webqualis/criterios2007_2009/Criterios_Qualis_2008_27.pdf, acessado em 20 agosto 2008.
- CAPES (2008b), “Avaliação da pós-graduação” <http://www.capes.gov.br/avaliacao/avaliacao-da-posgraduacao>, acessado em 15 maio 2008.
- CAPES (2009), “Caracterização do Sistema de Avaliação da Pós-Graduação”, <http://www.capes.gov.br/avaliacao/resultados-da-avaliacao-de-programas/2316>, acessado em 20 agosto2009.
- CAPES (2009a), “Estatísticas da Pós-Graduação”, www.capes.gov.br/estatisticas, acessado em 27 de julho 2009.
- CAPES (2010), “Relatório de Divulgação dos Resultados da Avaliação Trienal 2010”, http://trienal.capes.gov.br/wpcontent/uploads/2010/09/relatorio_geral_dos_resultados_da_avaliacao.pdf, acessado em 20 outubro 2010.
- CAPES (2010a), “Geocapes dados estatísticos”, <http://geocapes.capes.gov.br/> acessado em 13.11.2010.
- CAPES (2010b), Relatório de Avaliação 2007-2009 Trienal 2010, http://trienal.capes.gov.br/?page_id=1135, acessado em 07 de junho 2011.
- Caraça, J. (1999), *O Futuro das Universidades: Aprender ou Ensinar?* Boletim Universidade do Porto, Ano IX, n. 34.
- Carvalho, T. e R. A. Santiago, (2008), *Academics in a new work environment: The impact of New Public Management on work conditions*, Higher Education Quarterly, 62(3), pp.204-223.
- Cleveland, F. A. (1913), *Organized democracy*. New York. Longman.
- Chanlat, J. F. (2002), “O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos”. *VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Lisboa, Portugal, pp. 8-11.

- Chauí, M. (2003), “A universidade Pública sob nova perspectiva”, *Revista Brasileira de Educação*. Set/out/nov/dez. N.24 pp.5-15.
- Chiavenato, I. (1983), *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 3ª Edição. S. Paulo: McGraw-Hill do Brasil.
- Child, J. (1997), “Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect”. *Organization Studies*. V.18, n.1
- Clarke, J. e J. Newmann, (1997), *The managerial state*. London: Sage Publications.
- Cohen, M. D., March, J. G. e Olsen, J. P. (1972), “A garbage can model of organizational choice”. *Administrative Science Quarterly*, v. 17, p. 1-25.
- Cowen, R. (1996), Performativity, Post-modernity and the University, *Comparative Education*, 32 (2), 245-258.
- Cunha, L.A. (2003), “Ensino Superior e Universidade no Brasil” *In*: Lopes, M.E; Faria Filho, L.M; Veiga, G.C (orgs). *500 Anos de educação no Brasil*. 3ª Edição. Belo Horizonte: Autentica.
- Czarniawska, B. e K. Genell, (2002), “Gone Shopping? Universities on their way to the market”. *Scandinavian Journal of Management*, 18 pp.455-474.
- Dagnino, R. (2006), “A comunidade de Pesquisa dos Países avançada e a elaboração da política de ciência e tecnologia”. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. Vol.21. nº 61. pp. 191-228.
- Damgaard, J. B. (1997), “How and Why Bureaucrats Control Their Governance Structure”. *Scandinavian Political Studies* Vol.20 (3) pp. 245-263.
- De Meis, L., A. Veloso, D. Lannes, M.S. Carmo e C. de Meis, (2003), “The Growing Competition in Brazilian Science: Rites of Passage Stress and Bournout”, *Revista Brasileira de Pesquisas Médicas e Biológicas*. Vol. 36. N.9, pp.1135-1141.
- Dearlove, J. (2002), A continuing role for academics: The governance of UK universities in the post-Dearing era. *Higher Education Quarterly* 56, no. 3: pp.257–75.
- Deem, R (1998), “New-Managerialism and higher education: the governance of UK universities in the post-Dearing era” *Higher Education Quarterly*, vol.56, n.3 pp.257-275.
- Deem, R. (2001), *Globalisation, new managerialism, academic capitalism and entrepreneurialism in universities*. *Comparative Education*, 1, p.p. 7-20.
- Deem, R. e S. Hillyard, M. Reed (2007) *Knowledge, Higher Education, and the New Managerialism*. Oxford: University Press.

- Denhardt, R. B. e J. V. Denhardt, (2000), “The New Public Service: Serving Rather than Steering”, *Public Administration Review*, Vol. 60, pp.549–559.
- Drucker, P. (1996), *Sociedade pós-capitalista*. 5.ed. São Paulo. Pioneira.
- Dunleavy, P, Margetts, H, Bastow, S e Tinkler, J. “New Public Management is dead-long live digital-era Governance”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, pp. 467-494.
- Dutra, A. e M.R.H. Luz. (2008), *Sistema de Avaliação de Desempenho das Secretarias de Desenvolvimento Regional do Governo do Estado de Santa Catarina: Resultados Preliminares da Aplicação de um Modelo Construtivista*. Anais EnAPG – Encontro de Administração Pública e Governança. ANPAD.
- Einav, L., Griliches, Z. (1998) Correspondence. *Journal of economic perspective*. 231-238.
- Enders, J. (Ed.). (2001), *Academic staff in Europe: Changing contexts and conditions*. Westport, Conn Greenwood Press.
- Etzkowitz, H. (2002), *The Triple Helix of University-Industry-Government. Implications for Policy and Evaluation*. Institute for studier av utbildning och forskning. Atockolm nov.
- Evangelista, O e E.O Shiroma (2007), “Professor: protagonista e obtáculo da reforma” *Educação e Pesquisa*, São Paulo. vol. 3, pp. 531-541.
- FAPESC (2011), “FAPESC tem novo presidente desde 3 de janeiro” Noticias FAPESC, acessido em 15 janeiro 2011 www.fapesc.rct-sc.br.
- Faria, J.R. (2000), “The research output of academic economists in Brazil”. *Economia Aplicada*, 4, pp.95 –113.
- Faria, J.R. (2004), “Some reflections on incentives for publication: The case of the CAPES list of Economic Journals”. *Economia Aplicada*, 8 pp.791–816.
- Faria, C.A.P (2005) “A política da avaliação de políticas públicas”. *RBCS*. Vol. 20 n. 59. Out. pp.97-109.
- Ferlie, E e L. Ashburner, L. Fitzgerald, A. Petigrew, (1996), *The new public management in action*. Oxford: Oxford University Press.
- Ferlie, E. e C. Musselin, G. Andresani, (2008), “The steering education systems: a public management perspective”. *Hight Education* 56, pp.325-348.
- FESC (1990), *Relatório da Comissão instituída pelo Decreto 1.369*. Arquivo Público do Estado de Santa Catarina. Florianópolis.
- FINEP (2010), “Fundos Setoriais” [http://www.finep.gov.br/fundossetoriais /fundos_setoriais_ini.asp?codSessaoFundos=1](http://www.finep.gov.br/fundossetoriais/fundos_setoriais_ini.asp?codSessaoFundos=1), acessido em 20 novembro 2010.

- Fischer, S.D. e D. Magro, A. Pereira, (2010), “O Plano 20 na UDESC e a implementação da política de verticalização do ensino”, *VII SEGeT Simpósio de Excelência em Gestão Tecnológica*.
- Fincham, R e T. Clark, (2009), “Can we bridge the Rigour-Relevance Gap?” *Journal of Management Studies*. 46:3. May
- Friedman, M. (1956), *The Quantity Theory of Money – A Restatement* in Milton Friedman ed. *Studies in the Quantity Theory of Money*. Chicago: University of Chicago Press, pp.3-21.
- Fulton, O. (2003), “Managerialism in UK universities: Unstable hybridity and the complications of implementation” in A. Amaral, L.Meek and I.Larsen (Eds) *The Higher Education Managerial revolution?* Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, pp.155-178.
- Gellert, C. (1993), “Structural and Functional Differentiation: Remarks on Changing Paradigms of Tertiary Education in Europe”. In C. Gellert (org.), *Higher Education in Europe*. Londres: Jessica Kingsley.
- Glow, H, e S. Minahan (2008), “I’m here to save you”: a case study of the arts and managerialism in Australia. *J.Workplace Rights*. Vol. 13(2) p. 133-145.
- Giddens, A. (2000), *Capitalismo e moderna teoria social*. Lisboa. Editora Prsença.
- Gibbons, M. e C. Limoges, H. Nowotny, S. Schwartzman, P. Scott, M. Trow, (1994). *The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*. Londres Sage.
- Godoy, A. S. (1995), “Introdução a Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais”. *Revista de Administração de Empresas RAE*. São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71.
- Gornitzka, Å. e S. Kyvik, e I. M. Larsen, (1998), “The Bureaucratisation of Universities”. *Minerva*. 36(1), s 21- 47
- Gornitzka, A. e J.P. Olsen, (2006), “Making sense of change in university governance”. *Arena – Centre for European Studies*. University of Oslo.
- Guba, E. e Y. Lincoln. (1994), *Competing paradigms in qualitative research*. In Norman Dezin e Yvonna Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*. London: Sage Publications.
- Guimarães, R. (2006), “O futuro da pós-graduação – avaliando a avaliação” http://www.abrasco.org.br/UserFiles/File/FCPSC/O_futuro_da_PG-Avaliando_a_Avaliacao-Seminario.pdf, acessado em 20 novembro 2010.
- Guston, D. H. e K. Keniston, (1994), *The fragile contract*. Cambridge/Londres, MIT Press.

- Hardy, C. e R. Fachin. (1996), *Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos*. Porto Alegre: Ed. Universidade, UFRGS.
- Hartley, D. (1995), “The McDonaldisation of higher education: Food for thought”. *Oxford Review of Education* 24, no. 4 PP. 409–23.
- Hayek, F. A. (1944), *The road to serfdom*, Collected works. Vol. 2, , http://hayekcenter.org/?page_id=9. acessado em 10 janeiro 2011.
- Hébert, M. L. e G. Goyette, G. Boutin, (1994), *Investigação qualitativa*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Hernes. T. (2005) Four ideal-type organizational responses to New Public Management reforms and some consequences, *International Review of Administrative Sciences*, London, pp.5-17
- Hood, C. (1991), “A Public Management for all season”. *Public Administration Review* vol. 68, pp.3-19.
- Hodgkinson, G.P e D.M. Rousseau, (2009), “Bridging the Rigour-Relevance Gap in Management Research: It’s Already Happening!” *Journal of Management Studies*, pp.46:3. Mai
- Holmstrom, B. e P. Milgrom, (1991), “Multitask principal-agent analyses: Incentive contracts, asset ownership and job design”, *Journal of Law, Economics and Organization*, vol.7, pp.24–51.
- Homburg, V (2004), E-government and NPM: a perfect marriage? In: Janssen, M.; Sol, H. G.; Wagenaar, R. (Ed.). ICEC/04 - International Conference on Electronic Commerce. 6., 2004. *Proceedings...* Association for Computing Machinery.
- House, E. R. (1992), “Tendencias en evaluación”. *Revista de Educación*. Madrid, n. 299, pp. 43-55.
- Hughes, J. (1980), *A filosofia da pesquisa social*. Rio de Janeiro. Zahar
- Humboldt, W.von (1959) “Über die Innere und Äussere Organization der Höberen Wissenschaftlichen Ansalten”. In Magalhães A.M 2006. *A identidade do Ensino superior: a Educação Superior e a Universidade*. Revista Lusófona de Educação, 7, 13-40.
- INEP. (2008), *Dados ENADE*. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anisio Teixeira. <http://www.inep.gov.br/superior/enade/>. Acessado em 20 outubro 2009.
- INEP. (2010), *Índice Geral de Cursos*. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anisio Teixeira. <http://www.inep.gov.br/areaigc/>, acessado em 14 novembro 2010.

- Issler, J.V. e T. Pillar, (2002), “Mensurando a produção científica internacional em economia de pesquisadores e departamentos brasileiros”. *Pesquisa e Planejamento Econômico*, vol. 32, pp.323 – 381.
- Issler, J.V. e R. C. Ferreira, (2004), “Avaliando pesquisadores e departamentos de economia no Brasil a partir de citações internacionais”, *Pesquisa e Planejamento Econômico*, vol.34, pp. 491 – 538.
- Jackson, P. (1994), *The new public sector management: surrogate competition and contracting out* in Peter Jackson and Catherine Price (Org.) *Privatization and regulation: A review of the issues* New York
- Kerr, C. (1982), *The uses of the university*. Cambridge. Harvard University Press.
- Kieser, A. e L. Leiner, (2009), “Why the Rigour-Relevance Gap in Management Research Is Unbridgeable”, *Journal of Management Studies*, 46:3. May.
- Kneller, G.F. (1980), *A ciência como atividade humana*. Rio de Janeiro. Zahar
- Korbi, W. (2000), *Welfare States, Economic Growth, and Scholarly Objectivity*. Challenge Vol. 43 n.2, 49-66.
- Kettl, D. F. (2000), *The Global Public Management Revolution*. Brookings Institution Press. Washington, D.C.
- Kolsaker, A. (2008), “Academic professionalism in the managerialist era: a study of English universities”. *Studies in higher education*, vol.33.n.5 pp.513-525.
- Koike, O. (2000), “New Public Management in Japan and Southeast Asian Countries: A magic sword for Governance Reform?” Paper presented at the IIAS/Japan Joint Panel on Public Administration, Bologna, Italy.
- Kotler, P. (1975), *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas.
- Kogan, M. e S. Hanney, (2000), “Reforming higher education”. *Higher Education Policy Series 50*. London: Jessica Kingsley.
- Larbi, G.A, (1999), *The New Public Management Approach and Crisis State*. UNRISD Discussion Paper No. 112, September.
- Leisyte, L, (2006), *The effects of New Public Management on research practices in English and Dutch universities*. UNESCO Forum on Higher Education, Research and Knowledge. November 29 – 1 December, 2006.
- Lima, L.C. (1998), Universidade Portuguesa: Notas sobre a crise institucional, in Marília C. Morosini (org), *MERCOSUL Mercosur: Políticas e ações universitárias*. Porto Alegre: Editora Autores Associados.

- Lowery, D. e K G. Evans, (2004), “The iron Cage of Methodology. The Vicious Circle of Means Limiting Ends Means”. *Administration & Society*, vol.36. n.3. pp.306-327.
- Lula, E. (2008), “O caminho do crescimento”. *Desafios do Desenvolvimento*. Brasília. Ano 5, n 42, pp.46-51.
- Maccari, E.A. e L.C Rodrigues, E.M. Alessio, L.M Quoniam,. (2008), “Sistema de avaliação de pós-graduação da CAPES: pesquisa-ação em um programa de pós-graduação em Administração”. *RBPB Brasília*. V.5, n.9, pp. 171-205.
- Macfarlane, B. (2005), “The disengaged academic: The retreat from citizenship”. *Higher Education Quarterly* 59, n. 4, pp.296–312.
- Magalhães A.M (2004), *A identidade do Ensino superior: Política, Conhecimento e Educação numa Era de Transição*. Lisboa:FCT/FCG – Fundação Calouste Gulbenkian.
- Magalhães A.M (2006), *A identidade do Ensino superior: a Educação Superior e a Universidade*. Revista Lusófona de Educação, 7, 13-40.
- Mantega, G. (2008), *Panorama da economia brasileira*. Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social. Disponível em documentos de março: <http://www.fazenda.gov.br/> acessado em 19 abril 2009.
- Messinson, L, Mosley,D.C, Pietri, P.H. (1998) *Administração: conceitos e aplicações* 4 ed. São Paulo. Harbra.
- McNay, I. (1995), “From the collegial academy to the corporate enterprise: The changing cultures of universities”. In *The Changing University?* ed. T. Schuller. Buckingham: Open University Press.
- McLaughlin, K. (2002), “Lesson Drawing from the International Experience of Modernizing Local Governance”. *Public Management Review*, Vol. 4, pp. 405-411.
- Mason, J. (2002), *Qualitative Researching*. Sage Publications, 2. ° ed. London,
- MEC (2007), *Reuni – Reestruturação e expansão das Universidades Federais. Diretrizes Gerais*, em <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/diretrizesreuni.pdf>, acessado em 20 novembro 2008.
- MEC (2010), *MEC em números*. Brasília, DF. http://dl.dropbox.com/u/1866919/PDF/icg2009/icg_2009_universidades.pdf, acessado em 26 abril 2011.
- MEC (2009), *Programa PróUni O* <http://prouniportal.mec.gov.br/>, acessado em 20 abril 2009.

- Meek, V.L. (2003), Governance and management of Australian higher education: enemies within and without. In, Alberto Amaral, Lynn Meek and Ingvild M. Larsen, *The higher education Managerial Revolution?* Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, pp.179-202.
- Merriam, S (1998), *Qualitative research and case study application in education*. San Francisco.CA.Jossey-Bass.
- Mészáros, I (2009) A educação para além do capital. Boitempo Editorial. Campinas
- Miles R.E. e C.C. Snow. (1984), Organization Fit. *Fit, failure and the hall of fame*. California Management Review Vol. 26 n. ° 3, 10-28.
- Miles, M.B e M.A. Huberman, (1984), *Qualitative data analysis: a source book of new methods*. Bervely Hills, C.A.: Sage.
- Miles, R. H. e K. S. Cameron, (1982), *Coffin Nails and Corporate Strategies*. New Jersey: Prentice Hall inc, Englewood Cliffs.
- Millet. J. (1980), *Management, governance and leadership*. New York: Amacom.
- Minayo, M.C.S. (1993), *O desafio do conhecimento*. São Paulo: Hucitec.
- Minayo, M.C.S (2004) O desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde, 8ª Ed. São Paulo: Hucitec.
- Minguili, M.G. e A.J.F Chaves,. M.C.P.P. Foresti, (2008), “Universidade brasileira; visão histórica e papel social”. In: Pinho, S. Z. (Org.). *Oficina de estudos pedagógicos: reflexões sobre a prática do ensino superior*. São Paulo: Cultura Acadêmica: UNESP/Pró-Reitoria de Graduação, pp.13-50.
- Mintzberg, H. (1995), *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo. Editora Atlas.
- Marginson, S. (1997), Competition and contestability in Australian higher education, 1987–1997, *Australian Universities Review*, 40(1), pp.5–14.
- Marginson, S. (1999), Harvards’ of the Antipodes? Nation building universities in a global environment, *Access: Critical Perspectives on Cultural and Policy Studies in Education*, 18(2), pp.1–20.
- Moe, R. (1994) The “Reinventing Government” Exercise: Misinterpreting the Problem, Misjudging the Consequences, *Public Administration Review* 52(2), pp 11–22.
- Musselin, C. (2004), *The long march of French universities*. New York: Routledge.
- Musselin, C. (2005),“European academic labor markets in transition”. *Higher Education*. 49: pp.135-154.

- Musselin, C. (2007), *The transformation of academic work: Facts and analysis*. Research&Occasional Series: CSHE.4.07. pp.01-14.
- Musselin, C e C. Paradeise, (2005), Quality: a debate. *Sociologie Du Travail*. 47 pp 89-123.
- Neave, G. e F. Van Vught (1994), *Government and Higher and Higher Education Relationships Across Three Continents: The Winds of Change*, Oxford: Pergamon Press.
- Neave, G. (1997), *The European Dimension in Higher Education: a Historical Analysis, Background Document to the Conference: The Relationship Between Higher Education and the Nation State*. Enscheda. In Magalhães A.M. 2006. A identidade do ensino superior: a Educação Superior e a Universidade. *Revista Lusófona de Educação*, 7, 13-40.
- Novaes, W. (2008), *Pesquisa em economia no Brasil: Uma avaliação empírica dos conflitos entre quantidade e qualidade*. RBE. v.62. n.4. Rio de Janeiro. Oct.dec.
- Nogueira, C.A. (2005), *Administração Pública*: Campus-Elsevier, na XII Biental Internacional do Livro, no Rio de Janeiro.
- Nowotny, H. e P. Scott, M. Gibbons, (2001), *Rethinking science: Knowledge and the public in an age of uncertainty*. Cambridge: Polity Press.
- Ogawa, R.T. (1994), “The institutional sources of educational reform: the case of school-based management”. *American Educational Research Journal*. v.31, n.3, p.519-548.
- Osborne, D. e T. Gaebler, (1995), *Reinventando o governo*. Tradução de Sérgio Fernando G. Bath e Ewandro M. Júnior. 6ª ed. Brasília, MH Comunicação.
- Olssen, M. (2002). *The neo-liberal appropriation of tertiary education policy in New Zealand: Accountability, research and academic freedom*. State-of-the-Art Monograph no. 8, New Zealand Association for Research in Education, Wellington.
- Olssen, M, e M. A. Peters (2005), Neoliberalism, higher education and the knowledge economy: from the free market to knowledge capitalism, *Journal of Education Policy* Vol. 20, No. 3, May 2005, pp. 313–345
- Paraguassú, L. (2009), *Menos de 2% dos doutores vão para a indústria*. *Jornal o Estado de São Paulo – O estadão.com.br*. Secção: Vida & Ciência. www.estadao.com.br/estadaodehoje/20090707/not_imp398856,0.php, acessado em 09 de julho 2009.
- Pollitt, C. (1993), *Managerialism and the Public Services: the Anglo-American Experience*. Oxford, Brasil Blackwell.

- Pollitt, C. (2003). *The essential public manager*, Maidenhead/Philadelphia: Open University Press.
- Pollitt, C. e G. Bourkeart, (2004), *Public management reform: A comparative analysis*. Oxford: Oxford University Press.
- Rago, L.M e E.F.P. Moreira, (1984), *Reflexões sobre o Taylorismo*. Coleção Primeiros Passos. Editora Brasiliense.
- Ramos, A.G. (1981), *A nova ciência das organizações. Uma reconceitualização da riqueza das nações*. Rio de Janeiro. Fundação Getúlio Vargas.
- Reed, M. (2002), *New Managerialism, professional power and organizational governance in UK universities: a review and assessment*. In Alberto Amaral, Glen A. Jones and Berit Karseth (Eds.), *Governing Higher Education: National Perspectives on Institutional Governance*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, pp. 163-186
- Rhodes, R.A.W. (1996), *From Institutions to Dogma: Tradition, Eclecticism and Ideology in the study of British Public Administration*. *Public Administration Review* n.º 56, 507-516.
- Rizzatti, G. e C.E.I. Dobes, (2004), *A complexidade do processo decisório em universidades*. Cenários, Florianópolis, p. 185-192.
- Rothblatt, S. (1995), *An Historical Perspective on the University's Role in Social Development*. In D. D. Dill e B. Sporn (orgs.)), *Emerging Patterns of Social Demand and University Reform: Through a Glass Darkly*. Oxford:Pergamon Press.
- Rossetto, C.R. Rossetto A.M. (2005). Teoria Institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: Uma visão complementar. *RAE-eletrônica*. V.4, art, 7 jan/jul.
- Rourke, F. E. (1969), *Bureaucracy, politics, and public policy*. Boston: Little, Brown.
- Salm, J.F. e M.E Menegasso (2006), “O modelo de administração pública como estratégia complementares para a Co-produção do Bem Público”. *Anais EnAPG – Encontro de Administradores Públicos e Governança – ANPAD*.
- Sano, H. e F.L. Abrucio (2008), “Promessas e resultados da Nova Gestão Pública no Brasil: o caso das organizações sociais de saúde em São Paulo”. *RAE*, v. 48, n. 3, pp.74-80.
- Santiago, R (2002), “O trabalho acadêmico dos professores do ensino superior resignificado?” *Jornal a Página da Educação*. Ano 11, nº 112, maio pp. 17.
- Santiago, R. (2005), “Um panorama sobre o impacto do managerialismo na administração pública e no ensino superior” *in O surgimento do*

managerialismo no sistema de ensino superior português. Fundação das Universidades Portuguesas. Coimbra.

Santiago, R; A. Magalhães e T. Carvalho (2005), “A emergência do managerialismo no sistema e nas instituições de ensino superior” in *O surgimento do managerialismo no sistema de ensino superior português*. Fundação das Universidades Portuguesas, Coimbra.

Santiago, R. T. Carvalho, A. Amaral e V.L. Meek (2006), “Changing patterns in the middle management of higher education institutions: The case of Portugal” *Higher Education*, vol.52 pp. 215-250.

Santiago, R, T. Carvalho e R. Relva (2008), “Research and the Universities” Image, *European Journal of Education*, Vol.43, No. 4.

Santiago, R. e T. Carvalho (2008), “Academic in a New Work Environment: the impact of a New Public Management on Work Conditions”. *Higher Education Quartely*, Vol.62, No. 3, pp 204-223.

SC. (1963), *Lei de criação da FAED*. A Lei nº 3.191/63 de 08 de maio de 1963.

SC. (1965), *Decreto de criação da UDESC*. Decreto nº 2.802 de 20 de maio de 1965.

SC. (2008), *Lei de incentivos à pesquisa científica e tecnológica e à inovação no ambiente produtivo no Estado de Santa Catarina e adota outras providências*. Lei nº 14.328 de 15 de janeiro de 2008.

SC. (2009), *História de Santa Catarina*. Governadores de Santa Catarina. <http://www.sc.gov.br/conteudo/santacatarina/historia/paginas/governadores.html> acessado em 25 abril 2009.

SC. (2009), *Governo do Estado de Santa Catarina - Governadores de SC*. <http://www.sc.gov.br/>, acessado em 14 abril 2009.

Scheytt, M. C. e T. Scheytt (2005), “The Complexity of Change in Universities”, *Higher Education Quarterly*, vol. 59, No. 1, pp 76–99.

Schendel, D. e C. Hofer (1979), *Strategic management: a new view of business policy and planning*. Boston, MA: Little, Brown.

Schmidt, E. K. (2003), “Science and society: building bridges of excellence perceptions on the interaction between public research and enterprises”, *The Danish Institute for Studies in Research and Research Polic 2003/6, Finlandgate 4. Dinamarca*. http://www.afsk.au.dk/ftp/ScienceSociety/2003_6.pdf, acessado em 10 maio 2008.

Schwartzman, S. (1988), *Qualidade e Relevância da pesquisa universitária: 10 teses para discussão*. II Simpósio da Reunião Anual da SBPC. 12.jun.

- Schwartzman, S. (2008), *Pesquisa universitária e inovação no Brasil* in Avaliação das políticas de ciência e tecnologia e inovação: diálogo entre experiências internacionais e brasileiras. Brasília: Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, pp. 19-44.
- Sguissardi, V. e P. Goergen, J.D. Sobrinho, I.Pino, P. Piozzi, R.P. Oliveira, E.A.S.P Camargo (2004), (Org.) Universidade: Reforma ou rendição ao mercado? Mercantilização do conhecimento e deserção do Estado. *Educação e Sociedade*. Vol.25 n.88 pp.647-651 Edição especial.
- Silva, R. (2006), *Características do estilo de vida e da qualidade de vida de professores do ensino superior público em educação física*. Tese de doutorado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Ergonomia, do Centro Tecnológico, da Universidade Federal de Santa Catarina.
- Silva Jr. J.R e F. B.s G Kato (2010), “Mundialização do Capital, Reforma do Estado, Pós-Graduação e Pesquisa no Brasil”, *Revista HISTEDBR On-Line*. Campinas. N.37 pp.59-71.
- Silveira, A. (2004), *Roteiro básico para apresentação e editoração de Teses, Dissertações e Monografias*. 2. ed. Blumenau: Edifurb.
- Siqueira. A.C (2010), O Plano Nacional de Pós-Graduação 2005-02010 e a reforma da educação superior do governo Lula http://www.aduff.org.br/especiais/download/20090917_plano_nacional_pos.pdf acessado em 22 outubro 2010.
- Skoie, H (2001), *The research councils in the Nordic countries: developments and some challenges*”, in K. Siune (coord.), Science policy: setting the agenda for research, proceedings from Muscipoli, Denmark, The Danish Institute for Studies in Research and Research Policy.
- Slaughter, S. e L.L. Leslie (1997), *Academic capitalism*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.
- Slaughter, S e G. Rhoades. (2004), *Academic Capitalism and the New Economy: Markets, state, and Higher Education*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.
- Soares, V.M (2005), The objectives of and expectations towards higher education in the changed societal context and its implications for governance – A personal overview, *Higher Education*.
- Starkey, K., S. Hatchuel e S. Tempest (2009), “Management Research and the New Logic of discovery and Enagagement”, *Journal of Management Studies*, vol. 46 pp.3.
- Strauss, A e Corbin,J (1994), *Graunded theory methodology: an averview*. In: N.K. Denzin e Y.S. Lincoln (Eds.) Handbook of qualitative research. London. Sage. Pp.273-285.

- Tapscott, D e D. Ticoll, (2005), *A empresa transparente: como a era da transparência revolucionará os negócios*. São Paulo: M. Books do Brasil.
- Taylor, B, (1975), “Strategies for planning”, *Long Range Planning*, Elmsford, pp.27-40.
- Taylor. T. e J. Gough, V. Bundrock e R. Winter (1998) “A Bleak Outlook: academic staff perceptions of change in core activities” in Australian higher education 1991-1996. *Studies in Higher Education*. Vol.23, n.3.
- TJ.SC. (2003), *Decisão Mandato de Segurança n. 2003.009708-2*, Florianópolis.
- Triviños, A.N.S. (1987), *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo, Atlas.
- UDESC (1990), *Idealização e construção da História*. UDESC 1965-1990. Universidade do Estado de Santa Catarina. Florianópolis. P.64.
- UDESC (1993), *Projeto Pedagógico: A proposta de avaliação da UDESC*. Florianópolis: IOESC. P.30.
- UDESC (1995), *Qualidade - Informativo do Programa de Modernização da UDESC*. Universidade do Estado de Santa Catarina. outubro/1995. Ano 1. Nº 1, p 4.
- UDESC (1996), *5S Cartilha da Qualidade*. Universidade do Estado de Santa Catarina. Florianópolis: Ed.da UDESC, p. 58.
- UDESC (1997), *Revista Universidade do Estado de Santa Catarina 32 anos*. Universidade do Estado de Santa Catarina. Florianópolis, p.21.
- UDESC (2004), *Resolução Consuni nº 53/04*. Dispõe sobre o Programa de Auxílio à Participação em Eventos. Disponível em <http://secon.udesc.br/>. Acesso em 21/11/2009.
- UDESC (2005), *Plano 20 – 2005-2025*, www.udesc.br/make_page.php?id=432. Acedido em 20 janeiro 2009.
- UDESC (2007), *Plano 20 – Plano Estratégico UDESC 2007-2027*. [Www.udesc.br/make_page.php?Id=432](http://www.udesc.br/make_page.php?Id=432), acedido em 20 janeiro 2009.
- UDESC (2008), *Relatório de Gestão período 2004-2008*. http://www.udesc.br/portal/temp/Relatorio_de_Gestao_UDESC_2004-2008.pdf, acedido em 20 agosto 2008. Florianopolis.
- UDESC (2008a), *Programas de Pós-Graduação*, www.udesc.br/makepage.php?id=160, acedido em 08/07/2008.
- UDESC (2008b), *Relatório da Produção científica dos programas de mestrado da UDESC 2001/04 a 2004/08*,

Www.udesc.br/reitoria/proped/produção_científica/para_web.htm, acessido em 08 junho 2008.

UDESC (2010), *Relatório Anual de Gestão 2009*.
www.udesc.br/arquivos/secao/institucional/relatorio_de_gestao_2009.pdf,
acessido em 15 novembro 2010.

Velloso, J. (2000), “A formação de cientistas: necessidades e soluções” In Schmidt Benício V. (Org) *Escombros e alternativas: ensino superior na América Latina*. Brasília, Editora da UnB.

Weishaupt, J.T (2010), *A silente revolution? New management ideas and the reinvention of European public employment services*. *Socio-Economic Review*. 8, pp.461-486.

Vieira, S.L. (1992), *Universidade e Projeto Pedagógico*. Anais do V Forum Nacional de Pró-reitores de Ensino de Graduação das Universidades Brasileiras, Curitiba.

Warrington, E. (1997), “Tree Vies of the New Public Administration”, *Public Administration and Development* Vol. 17, pp.3-12

Waters, L. (2006), *Inimigos da Esperança*. Editora UNESP. São Paulo

Weber, M. (2004), *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*. ed. Comemorativa. Tradução Antônio Flávio Perucci. São Paulo: Companhia das Letras.

White, L.G. (1989), “Public Management in Pluralistic Arena”, *Public Administration Review*, Vol. 49, n.6, pp. 522-533.

Willoughby, W.F. (1927), *Principles of public administration*, Baltimore: Johns Hopkins University Press

Warrington, Edwards. 1997. “Tree Vies of the “the New Public Administration””. *Public Administration and Development* Vol. 17, 3-12

Wright, P., M.J Kroll e J. Parnell (2000), *Administração estratégica: Conceitos*. São Paulo: Atlas.

Yamamoto, H. (2003), *New Public Management – Japan’s Practice*. IIPS, Institute for International Policy Studies. Tokyo:Editorial Group.

Yin, R.K (2001), *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre. Bookman. 2.ed.

Ylijoki, O.H. (2005) Academic nostalgia: A narrative approach to academic work, *Human Relations*, Sage Publications. London, vol. 58(5), pp 555-576.

Ziman, J. M. (1990), “What is happening to science?”, in S. E. Cozzens *et al.* (eds.), *The research system in transition*, Dordrecht, Kluwer Academic, pp. 23-33.

Zumblick, R. e P. C. L. Esteves, (1997), *Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC - Uma Universidade de Qualidade*. In: Seminário Internacional de Gestão pela Qualidade em Universidades, UDESC, Florianópolis, SC, Brasil.

ANEXO I

GUIAO DAS ENTREVISTAS COM OS PESQUISADORES

PERCEÇÃO DA GESTÃO NA PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO

1. CARACTERIZAÇÃO DO PESQUISADOR

Fase que se encontra na carreira, investigador júnior, sénior.

Tempo de serviço.

Aspirações na carreira.

2. PERCEÇÃO DAS TRANSFORMAÇÕES

a) *Percepção das mudanças ocorridas nas investigações*

Principais características da gestão vigente;

O modelo de gestão vigente incentiva a produção de conhecimento;

Percebe-se uma maior profissionalização da gestão universitária com perda de poder dos académicos;

Percepção de transformações nas relações entre os docentes, quais as maiores cobranças advindas da gestão/académicos.

b) *Percepção da gestão managerialista*

Como a gestão *managerialista* está a intervir nos processos de criação de conhecimento.

c) *O Sistema de avaliações*

Como as avaliações dos programas de pós-graduação interferem no ambiente das investigações.

d) *Burocratização das investigações*

Como se dá o processo de burocratização das investigações.

e) *Liberdade*

Percepção da liberdade e autonomia académica na definição das prioridades individuais e de investigação em oposição à definição de estratégias unitárias na instituição ou sistema;

Pressões por parte dos gestores incentivando o modo 2 de produção de conhecimento;

Maior controlo das acções docentes.

f) *Eficiência, eficácia e produtividade.*

Percepção de cobrança relativas a eficiência, eficácia e a necessidade de prestação de contas;

Pressões no sentido apresentação de relatórios de produtividade.

g) Desafios novos modos de produção

A relevância científica está dando lugar a um tipo de relevância acadêmica;

Mudança nas relações entre os docentes dada a competição imposta pelo modelo de gestão;

Formas de competição;

Noção da relevância das investigações com a mudança do paradigma mertoniano para uma nova forma de fazer ciências, com critérios mais econômicos, atendendo a objetivos sociais e culturais.

PERCEPÇÃO DA GESTÃO INSTITUCIONAL

a) Profissionalização da gestão

Promoção e valorização da capacitação formal;

Criação de subdivisões claras entre categorias valorizando a profissionalização.

b) Medidas de desempenho

Avaliações de desempenho com base em produtividade e eficiência;

Usar a capacitação como forma de prêmio pelo melhor desempenho e ascensão profissional.

c) Transparência

Implantação de técnicas de contabilidade de custos;

Implantação da modalidade de pregão nas licitações.

d) Aumento de Responsabilização

Aumento no número de regras;

Cobranças por relatórios formais.

e) Incentivos a competição

Promoção da competição de forma a obter maior eficiência organizacional;

Premiação por conquistas, reconhecimento público;

Quais as formas utilizadas para o incentivo a competição.

f) Introdução de Mecanismos de gestão privada

Elaboração de Planos de metas;

Criação de manuais de normas e métodos.

g) Mais ênfase na qualidade do serviço

Adoção de programas como Qualidade Total.

ANEXO II

APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA



MINISTÉRIO DA SAÚDE
Conselho Nacional de Saúde
Comissão Nacional de Ética em Pesquisa - CONEP

PARECER Nº 1038/2008

Registro CONEP: 15120 (Este nº deve ser citado nas correspondências referentes a este projeto)

CAAE – 0001.0.269.000-08

Processo nº 25000.187357/2008-80

Projeto de Pesquisa: "New Public Management" – Managerialismo e ensino superior: estudo das práticas organizacionais e de 'governance' na Universidade do Estado de Santa Catarina (Brasil)

Pesquisador Responsável: Dalva Magro

Orientador: Prof. PhD Manoel Antonio Fernandes da Graça

Instituição: Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC

CEP de origem: Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC

Área Temática Especial: Pesquisa com cooperação estrangeira

Sumário geral do protocolo

A filosofia do *New Public Management* (NPM) torna-se dominante na implementação dos ajustes estruturais ocasionados pela crise do *Welfare State*, a qual suscitou o questionamento sobre o papel e o caráter institucional do Estado. Tem como objetivo central a melhoria dos modos pelos quais o governo é administrado, com ênfase em critérios de eficiência, economia e eficácia, bem como na implementação de políticas que permeiam estas qualidades como forma de reorganizar e modernizar burocracias públicas.

Nesse contexto de constantes modificações, as Instituições de Ensino Superior (IES) contemporâneas enfrentam crescentes instabilidades e turbulências, bem como constantes pressões para se modificarem e responderem às solicitações da atualidade, gerirem de forma eficiente os recursos disponíveis e adaptarem-se continuamente às mudanças no seu ambiente. As reformas inspiradas pelo *New Public Management* (NPM) têm alterado as estruturas e a governança das IES públicas, tendo em vista obter melhorias na eficiência e eficácia.

O NPM possui como orientação o cliente e coloca um novo enfoque em patrocinadores de pesquisa, avaliação de objetivos e produção científica, dando preferência a maior produção de pesquisa aplicada, o que tende a aumentar a diferenciação entre ensino e pesquisa em universidades.

Na implementação das políticas do NPM teremos o *managerialismo* como forma de governança das IES, com ênfase na fixação de prioridades, avaliação de objetivos e produção, uso de indicadores de desempenho, fortalecimento administrativo, orientação para clientes e valor para o dinheiro, o que afetará os lucros (pessoais e institucionais), processos estes importados da gestão privada.

A questão principal do estudo gira em torno de saber como as universidades estão reagindo ao *managerialismo* e quais as implicações desta modalidade gerencial para a criação do conhecimento. Visa analisar mais especificamente como os investigadores (criadores de conhecimento) estão reagindo às políticas *managerialistas*, ou como estas políticas estão interagindo no complexo contexto da criação de conhecimento científico.

Os objetivos da pesquisa são os seguintes: Geral: Saber como a UDESC está reagindo ao *New Public Management* – NPM e quais as implicações deste na criação de conhecimento científico. E os objetivos específicos são: 1) Como o NPM se apresenta nos

Cont. Parecer CONEP 1038/2008

centros com maior e menor interação com o mercado?; 2) Saber se a relevância dos temas de investigação está mudando; 3) Como a relações pessoais e profissionais entre os pesquisadores tem se alterada; 4) Como a relações pessoais e profissionais entre os pesquisadores tem se alterada; 5) Está a ocorrer algum tipo de mudança na identidade da Universidade e dos investigadores?

Será realizado um estudo com abordagem qualitativa, com a técnica de estudo de caso, pelo potencial que esta abordagem apresenta para o estudo de fenômenos que envolvem os indivíduos e as suas interações sociais. Os dados serão coletados na Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, por meio da realização de entrevistas com diferentes atores institucionais: 1) Dirigentes: Diretor geral do centro, Diretor de pesquisa, Diretor de Administração; 2) Administração da Universidade: Reitor, Pró-reitor de Pesquisa e Administração; 3) Professores: os 10 professores mais produtivos de cada Centro.

O fluxo da pesquisa obedecerá aos seguintes procedimentos: 1) Solicitação de permissão para realização da pesquisa na UDESC – contato com o Reitor; 2) Solicitação da relação dos professores doutores mais produtivos da UDESC, subdividida por Centros de Ensino, uma vez que somente nos interessa entrevistar os pesquisadores de FAED, CEART, ESAG e CCT, e respectivos endereços eletrônicos e telefone de cada um dos investigadores selecionados; 3) Envio de um e-mail solicitando a marcação de um dia e horário para que possamos realizar a entrevista; 4) Marcada a entrevista se procederá a apresentação do Termo de consentimento e livre esclarecimento e iniciaremos a entrevista; 5) Realização da entrevista por meio de instrumento contendo questões abertas e semi estruturada, todas versando sobre os temas propostos na investigação (em anexo); 6) A entrevista será gravada em equipamento digital, para posteriormente ser arquivada no computador do pesquisador responsável, protegida por senha e com back up em HD externo; 7) Transcrição das entrevistas na íntegra; 8. Análise dos dados. Serão entrevistados 100 participantes.

Os dados serão armazenados em banco de dados digital, no computador do pesquisador, protegidos por senha, em banco de dados criado propriamente para este trabalho. A análise dos dados será executada através de *software* de análise (Sphinx) próprio para análise de dados qualitativos, utilizando-se da técnica da análise do discurso. O *software* foi cedido pela empresa Sphinx do Brasil e o pesquisador possui uma licença pessoal para uso.

Apresentação do protocolo

A Folha de Rosto encontra-se devidamente preenchida e assinada pela pesquisadora principal e pelo responsável institucional.

Os currículos dos pesquisadores estão anexados ao protocolo e os capacitam para o desenvolvimento da pesquisa

O instrumento para coleta de dados – roteiro de entrevista semi-estruturado - encontra-se em anexo.

O cronograma de execução da proposta (p. 43 do projeto e 78 do protocolo) prevê o início da coleta de dados para o mês de junho de 2008, no entanto deverá ser iniciada após aprovação final do estudo.

Foi apresentado um termo de autorização para a realização de pesquisa na UDESC.

Comentários/Considerações

1. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE - está elaborado na forma de convite à participação do sujeito na pesquisa e utiliza linguagem compatível com o grupo de pessoas que será entrevistado. Porém, o consentimento para as gravações de áudio consta em folha separada do TCLE. Solicita-se que a autorização para as gravações de áudio sejam incorporadas ao TCLE.

Cont. Parecer CONEP 1038/2008

2. O orçamento financeiro não foi anexado ao protocolo, conforme estabelecido no item VI.2.j da Res. CNS 196/96. Portanto, solicita-se a apresentação do orçamento financeiro da pesquisa.

Diante do exposto, a Comissão Nacional de Ética em Pesquisa – CONEP, de acordo com as atribuições definidas na Resolução CNS 196/96, manifesta-se pela aprovação do projeto de pesquisa proposto, devendo o CEP verificar o cumprimento das questões acima, antes do início do estudo.

Situação: **Protocolo aprovado com recomendação.**

Brasília, 18 de Dezembro de 2008.


Gyselle Saddi Tannous
Coordenadora da CONEP/CNS/MS

ANEXO III

TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

ENTREVISTA 1

1. 1. HÁ QUANTO TEMPO A SENHORA É PESQUISADORA?

Bem, eu trabalho com pesquisa mesmo, dentro desse processo formal, em universidade com projeto aprovado nos conselhos, essas coisas todas, há 25 anos.

2. A SENHORA PODERIA ME DIZER COMO ERA QUANDO A SENHORA COMEÇOU A FAZER PESQUISA E COMO É AGORA, O QUE MUDOU.

Em minha opinião, nesses últimos 15 anos, antes eu fazia pesquisa dentro daquele espírito de investigação, de sistematização do conhecimento, de organização do dado, até de construção do conhecimento. Então a preocupação era muito mais o pesquisar para ter uma aplicação em sala de aula, para entender melhor a realidade, para formular um plano de intervenção, então ela era mais no sentido acadêmico na sua essência. Nesses últimos 15 anos eu acho que entrou um processo de burocratização na realização da pesquisa. Porque hoje não é importante apenas se ter um projeto de pesquisa, a gente tem que aprovar nas diferentes instâncias da pesquisa, que ele é um bom projeto. Só que ele pode ser considerado pelo pesquisador e com seus pares, com as pessoas com os quais ele trabalha, como um bom projeto, relevante, importante, que tenha importância social, que tenha relevância na construção do conhecimento para área. Mas dependendo dos comitês de pesquisa, dos grupos que avaliam, a relevância do projeto tem uma escala de mensuração que depende muito da visão de mundo, da visão de pesquisam do tipo de abordagem de pesquisa que as pessoas que analisam acabam considerando bom ou não aquele projeto. Hoje nós vivemos também um processo de produtividade na confecção de recursos para pesquisa, de bolsista, hoje não basta apenas fazer a pesquisa, ser pesquisador, hoje a gente precisa também conhecer o processo burocrático de encaminhamento, e como conseguir fazer aquele projeto, aquela proposta ser aprovada nas diferentes instâncias da Universidade. Porque hoje a pesquisa está vinculada ao plano de trabalho do professor, ela tem que ter a aprovação dos pares, então não é um ato mais isolado de vontade do pesquisador. Ela também tem que estar relacionada à vontade da democracia, à vontade da instituição.

3. NESSE CASO, A SENHORA FALOU NA RELEVANCIA QUE ESTÁ A MUDAR, COMO É QUE A SENHORA VÊ ESSA MUDANÇA DE RELEVANCIA?

Eu acho que em cada momento, a relevância da pesquisa muda, porque depende muito dos temas que estão sendo discutidos, depende da realidade, depende até da própria crise. Então os temas de pesquisa têm uma relação direta com os fenômenos que estão em evidência, como também tem uma relação direta com aquilo que é tema, que é debate na comunidade científica, ou na academia e a pesquisa está sempre circulando esses dois pontos.

Eu diria até que não é a relevância social, não é a inserção social, porque eu considero que o conhecimento também é um bem público e que na medida em que a academia constrói conhecimento, ela tem que disponibilizar esse conhecimento para sociedade. E na academia a gente constrói esse conhecimento por meio da pesquisa fundamentalmente a pesquisa é o lócus, é o núcleo de construção de conhecimento. Agora, em função do financiamento de pesquisa, eu costumo dizer que a pesquisa não é pela relevância social, o foco não é a construção do conhecimento, o foco passa a ser uma demanda de mercado. Então é a pesquisa encomendada. Alguém tem uma encomenda, e essa encomenda vem para academia e os pesquisadores trabalham essa pesquisa individualmente ou em grupo, então ela não é uma demanda, ela não é a pesquisa como a gente costuma dizer, o foco na construção do conhecimento, mas é uma pesquisa na perspectiva da pesquisa aplicada em função de uma requisição do mercado. Porque se você não atende esse requisito você não tem recursos. Então por isso que muitos núcleos de pesquisas, comitês, ao avaliar a pesquisa, no que diz respeito a importância, a relevância, a originalidade e etc, eles também analisam sob a ótica do mercado, o que vai dar dinheiro, ao mesmo tempo se ao ser publicado o resultado dessa pesquisa como artigo e tal, se esse artigo tiver aceitação numa revista, qual o meio de circulação dessa revista. Tem esse lado também.

4. AS POLÍTICAS DO GOVERNO DA CAPES, CNPQ,

Olha! a política pública, até essas políticas adotadas pela gestão pública, elas cabem sim. Inclusive o que a gente percebe nesses últimos anos, principalmente por parte do governo federal, alguns editais de pesquisa do CNPq, eles são bem direcionados numa determinada área que é uma área estratégica em termos de plano de governo, se você abrir os editais de CNPq agora, todos estão voltados para isso. Só tem uma edital que é fomento da pesquisa na parte das ciências humanas e sociais, as demais são direcionadas às políticas de governo.

5. SOBRE A AVALIAÇÃO DA CAPES, COMO É QUE A SENHORA SE SENTE A RESPEITO DELA. ALGUNS PESQUISADORES CHEGARAM AO PONTO DE ME DIZER “DITADURA DO LATTES”.

Eu diria que existe a ditadura de o que dá currículo, currículo Lattes, a ditadura da própria CAPES na avaliação do programa de pós-graduação, e enfim, eu uso muito a expressão que fazer parte do mestrado ou fazer parte da pós-graduação é castigo. Porque como professor, o fazer parte desses programas, a gente está sempre pressionado a atingir um determinado número de pontos num ano, a ter produtividade por causa da avaliação do programa além do próprio desempenho em sala de aula, orientação e tal. Eu considero que o professor que está envolvido com a pós-graduação, o professor que tem uma produtividade acadêmica, ele vive uma permanente cobrança. E ela não é uma cobrança no sentido de que o professor também tem apoio por aquilo que é cobrado dele. Não, ele é só cobrado, mas ele não é valorizado pelo desempenho dele, não tem as vezes o recurso suficiente para produzir da mesma forma que ele é cobrado. Então nós vivemos uma ditadura muito grande. Porque por exemplo, nosso caso como universidade pública, eu tenho que produzir, tenho que publicar, tenho que fazer pesquisa e tal, mas se eu não conseguir recurso para pesquisa que eu realizo, eu tenho muita dificuldade de ter recurso fora desse espaço. A instituição nos fornece, se eu preciso de alguém para fazer uma correção de um trabalho, a instituição não tem ninguém para me apoiar nesse sentido, eu tenho que tirar dinheiro do meu bolso para pagar. Se o recurso da pesquisa não seguir toda aquela tramitação burocrática, no caso de empenho, de pagamento, de época de licitação, até para ter o material mais simples que for, tem que ser comparado via licitação. Se eu não seguir isso tudo, eu não tenho material para trabalhar, não tenho recursos até para pagar qualquer tipo de prestação de serviço que muitas vezes a gente precisa num processo de pesquisa. O que acontece? Além de ter essa cobrança, nós não temos as facilidades para desenvolver aquilo que precisa ser feito. As pessoas não nos criam facilidades, as instâncias burocráticas da Universidade não criam facilidades para facilitar o trabalho do pesquisador. Elas nos criam entraves, dificuldades, e que além da preocupação em produzir, nós temos que ter a preocupação de cumprir por todos os encaminhamentos burocráticos. Então realmente há uma ditadura de cobrança, porque temos que produzir, dar ponto, temos que ter eficiência e eficácia. E outro lado, nós não temos o apoio institucional suficiente no que diz respeito ao operacional para ter eficiência e eficácia. E não estou falando em efetividade, nada disso, é para cumprir o feijão com arroz.

A SENHORA FICA COM A IMPRESSAO, SEMPRE QUE ENTREGA UM TRABALHO, DE QUE ELE ESTÁ PELA METADE, DE QUE ELE NÃO ESTÁ ACABADO.

Eu não sei se é porque eu estou numa fase já da vida pessoal, profissional, que eu não ligo mais para isso. Eu faço aquilo que dentro dos meus princípios de responsabilidade, de ética, eu acho que tenho que fazer. Eu estou assim, sempre tenho pesquisa, cumpro o prazo do relatório e tal, participo de eventos. Mas hoje eu já não aceito mais essa pressão em produzir porque eu tenho que cumprir uma meta X,Y ou Z, não. Quando eu entrego alguma coisa eu faço uma distinção daquilo que tenho que entregar, porque tenho que cumprir prazo, então na minha cabeça, eu fiz o que tinha que ter feito, o que era possível e deu. Agora quando eu vou entregar alguma coisa que é para publicar, esse só entrego no momento que eu acho que é adequado. Então eu não participo de todos os eventos, eu não mando o material para publicar, terminei alguma coisa já mando para publicação, não. Eu tenho hoje seguramente uns oito artigos que foram aprovados em congresso e que eu ainda não revisei para publicação. E não tenho pressa de mandar, um dia, dependendo do tipo de artigo, tema eu mando, porque muitos dos artigos que foram apresentados nos congressos de ANPAD, CNPG etc, eu tive isso em sala de aula. Então, quando é um artigo que já está mais elaborado, mais maduro, que eu utilizei em sala de aula, que daí eu sinto que é um artigo importante, daí eu mando para publicação, então eu já estou nessa fase.

6. A SENHORA SE SENTE COM LIBERDADE PARA PESQUISAR O QUE GOSTA.

Não, hoje eu me sinto assim, eu pesquiso aquilo que considero importante pesquisar. Então essa liberdade, essa autonomia, eu tento preservar. Eu sinto que tenho liberdade sim, tanto é que eu e outros

colegas que trabalhamos juntos temos pesquisa que ainda são temas desconhecidos na academia. Então essa liberdade eu acho que tenho.

7. AS RELACOES INTERPESSOAIS TÊM MUDADO POR CONTA DESSA COBRANÇA QUE A PESQUISA TEM IMPOSTO AOS PESQUISADORES?

Olha! eu não me sinto com dificuldade de relacionamento por causa disso, então da minha parte não. Eu também sinto o seguinte: como eu trabalho em dupla, ou em grupo, entre nós a gente tem um sentimento de companheirismo, de parceria, de troca, então eu não estou competindo com ninguém. E não sinto que outras pessoas estão competindo comigo, porque eu não pesquiso na área do outro. Então eu respeito aquilo que é o foco, a especialidade, que é a área da outra pessoa. E se alguém tenta avançar para o meu lado eu digo: peraí, você quer ser parceiro ou não? Mas hoje eu não sinto tanto essa competição, eu acho que aqui no nosso Centro, como a pesquisa ainda é incipiente, como os grupos de pesquisa ainda não são grupos estruturados, grupos consolidados, são todos grupos em formação. E não existe uma tradição muito forte em termos de pesquisa, muitos professores pesquisando, eu não sinto essa competitividade. Eu acho que tem espaço para todos, inclusive tem sobrado bolsa para estudante, para aluno trabalhar em pesquisa, porque os professores nem têm competido em termos de busca de bolsa, de... no caso na pesquisa.

NESSE CASO O PERFIL É MAIS VOLTADO PARA FORA DA INSTITUICAO, PARA CONSULTORIA, PARA O MERCADO E NÃO PARA PESQUISA?

Eu acho que a área pública é que vem construindo esse perfil mais da pesquisa, mais uma preocupação acadêmica com a preocupação com a construção do conhecimento, da ocupação de espaço nessa área. No entanto tem outro grupo que há muito tempo, o forte deles é a relação com o mercado, na prestação de serviços para o mercado, para as empresas e etc.

E PERANTE AOS PARES, ESTES OUTROS GRUPOS SÃO CONSIDERADOS DE PESQUISADORES DE SEGUNDA LINHA?

Não. Eu acho que existe um respeito por aquilo que cada um sabe fazer. Então, é a minha visão. Eu acho que tem professores que são muito competentes na prestação de serviço, e a gente respeita que eles são assim. Aqueles que são pesquisadores, que são professores acadêmicos, esse professores mais no sentido, não no da aplicação daquele conhecimento, mas da construção do conhecimento, eles também são respeitados assim. Eu acho que não existe isso aí., disputa é muito mais pela relação de poder, não a relação do poder no sentido pelo saber, mas o do poder como exercício de função ou status coisa assim. Não é o poder pelo saber. Eu acho que esse lado é muito incipiente.

8. A RESPEITO DA GESTÃO DA UDESC

8.1 A SENHORA CONSIDERA A GESTÃO DA UDESC PROFISSIONAL?

Eu diria que não. Se for no sentido de gestão profissional dentro da perspectiva universitária, eu digo que não pelo seguinte: porque eu não vejo algo, além do formalismo, do procedimento burocrático, daquela gestão na busca do resultado, o que qualquer organização burocrática persegue. Como universidade, ela seria profissional se houvesse (...) eu, por exemplo, me pergunto assim: quais são ou qual é a política, qual é a estratégia da nossa Universidade em relação à sociedade. Nas campanhas para eleição de reitor, eu não vi nenhum candidato dizendo: a minha visão de universidade é essa, e se eleito for, eu tenho como política isso ou tenho como estratégia isso, ou não. É muito em cima de tocar a máquina, dando resposta no dia-a-dia.

8.2 MEDIDAS DE DESEMPENHO

Cobrança pelo desempenho? Eu acho que hoje sim. Principalmente, com a aprovação do último Estatuto e do Regimento da Universidade associado ao plano de cargos de salário, aquela coisa toda, eu acho que existe sim uma cobrança e o desempenho das pessoas está sendo avaliado na medida em que nós temos estágio probatório, progressão, o desempenho é cobrado individualmente. Não há, no meu ponto de vista, uma avaliação do desempenho da instituição ou naquilo que são seus objetivos. Então eu acho que é uma cobrança e uma medição do desempenho individual. E uma coisa que as vezes eu me pergunto: será que os nossos administradores ou gestores públicos no contexto da Universidade não entendem que a Universidade também tem que ser *accountability* à sociedade?

8.3 A TRANSPERÊNCIA

Nesse sentido eu penso que a accountability é uma coisa que ainda não é um conceito muito claro para nossos gestores que entendem que ser transparente para sociedade, essas coisas todas, as vezes é pôr notícia no site, no jornal e etc. Essa transparência na sociedade não é no sentido do desempenho, do resultado que está sendo atingido, dessa relação universidade e sociedade, também o que a sociedade impõe, o que ela espera da universidade e o que me diz a universidade, se ela devolve para sociedade, que ela produz esse bem público para sociedade de uma forma transparente, de uma forma insistente, eficaz e com inserção social. Eu acho que a nossa universidade peca muito nessa relação com a sociedade. E que nossos gestores não tem a visão de que a universidade está a serviço da sociedade e que a sociedade pode exercer o controle social sobre a universidade, não se tem essa preocupação.

8.4 RESPONSABILIZACAO

Eu acho que nisso a universidade está cheia de mecanismo. Nesses últimos tres anos, o que eu vi nessa casa de tudo como um processo administrativo. Então como eu disse anteriormente, existe um rigor, uma preocupação por determinadas coisas que são pontuais, que diz respeito a burocracia, isso eu acho que a universidade tem demais, tem muito mais do que precisaria.

8.5 COMPETIÇÃO

Essa questão da competição, eu acho que é muito sutil porque abertamente ninguém diz que está competindo, é muito nas entrelinhas. O próprio estilo de gestão adotado pelos centros, ou até estilo de gestão da reitoria, os procedimentos administrativos, acho que sim, que gera uma competição, mas não é uma competição saudável. Quando a competição acontece ela é doentia, é uma competição velada e doentia. Porque as pessoas que mais competem, elas fazem isso de uma forma muito a competição naquele sentido mais quero provar que eu posso, eu vou me vingar. Então, é no sentido da competição das olimpíadas gregas em que as pessoas competem para superar o próprio limite ou para buscar excelência no que faz. É a competição naquele sentido da arena romana, em que se compete para destruir o outro. É nesse sentido que eu te coloco, eu vejo muito isso, essa competição velada leva para isso.

8.6 MECANISMOS DE GESTÃO PRIVADA

Eu diria o seguinte, se adota em larga escala o modelo de gestão empresarial. Quando se advoga a necessidade de busca de resultados, a necessidade produtividade e tudo. Eu não sou contra a utilização de determinados mecanismos e instrumentos ou até de procedimentos adotados também pela iniciativa privada no espaço da universidade, no sentido de buscar melhor o resultado, no sentido de buscar aquela produtividade que a universidade necessita. O que eu sou contra é a utilização disso não dentro do espírito da produção do bem público, mas sim a utilização desses mecanismos privados dentro de um princípio de uma ótica de interesse próprio, de interesse privado, desvirtuando aquilo que é o espaço público, seria a apropriação do espaço público por um ente privada e a utilização de modelos de gestão de determinado mecanismos levam a isso. Daí isso reverte num modelo de gestão bem tradicional, um modelo patrimonialista, personalista em que manda quem pode o obedece quem precisa.

8.7 QUALIDADE

Eu acho que sim, eu não diria que os mecanismos são equilibrados ou harmoniosos. Mas eu acho que há uma busca pela qualidade no ensino, na pesquisa, na prestação de serviço da universidade, isso sim, mas isso é muito mais por filosofia, por ideologia, por consciência dos profissionais que trabalham na área do que estratégia de gestão.

EXISTE MAIS ALGUM ASSUNTO QUE A SENHORA QUEIRA DEIXAR REGISTRADO E QUE EU NÃO TENHA ABORDADO

Bom só para finalizar isso tudo. Apesar da crítica que a gente faz ao espaço universidade pública, eu considero que a universidade pública fomenta a pesquisa. Ela incentiva, fomenta a pesquisa e é ela que produz a pesquisa. Porque se nós formos verificar, até as pessoas que passam por nós aqui na universidade pública e hoje estão em universidade privada, elas não produzem pesquisa com a mesma intensidade ou até com a dimensão que nós produzimos na universidade. Também considero que apesar de todas as dificuldades, apesar de todas as restrições, ainda a universidade pública ainda oferece espaço para pesquisa, ela oferece qualidade no ensino e oferece espaço de trabalho muito mais qualificado e apropriado ao professor que quer ser pesquisador e ao professor também que tem muito mais a visão de ser educador do que um mero profissional daquela área. Então a universidade pública ainda é o melhor espaço para o ensino, a pesquisa e a extensão naquilo que diz respeito ao ensino superior no país e ela é,

seguramente, responsável por mais da metade de toda a construção do conhecimento, da socialização de informação em toda a sociedade brasileira.

PROFESSORA, MUITO OBRIGADA PELA ENTREVISTA.

ENTREVISTA 2

1. HÁ QUANTO TEMPO O SENHOR É PESQUISADOR?

25 Anos

2. E NESTES 25 ANOS O QUE O SENHOR NOTOU QUE MUDOU NA PESQUISA?

Eu acho que a pesquisa mudou muito. Nós ainda estamos longe de termos uma pesquisa, que esteja voltada com profundidade, para questionar a teoria e para agregar a teoria ou desenvolver novas teorias, nós ainda estamos longe disso. Nós estamos mais longe ainda da pesquisa aplicada. Daquela que diz respeito à realidade política, à realidade social, à realidade do espaço aonde se produz o bem público. Nós estamos fazendo um estudo de caso aqui e acolá, nós estamos cumprindo as exigências, eu vejo assim né, nós estamos cumprindo aquilo que alguns órgãos de fomento determinam e estamos cumprindo aquilo que as nossas universidades nos exigem. Mas são poucas as pesquisas aonde a gente vê que há uma contribuição mais ampla, no sentido de inserir numa realidade e permitir que a partir dela a realidade mude.

3. O SENHOR ENTENDE QUE A TEORIA DOS NOVOS MODOS DE PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO, VOLTADO PARA APLICAÇÃO PRÁTICA E PARA AS DEMANDAS SOCIAIS. O BRASIL AINDA NÃO CHEGOU LÁ?

Não, não estou dizendo que não chegamos. Estou dizendo que muito mais precisava ser feito do que aquilo que está sendo feito. Muito que está sendo feito não diz respeito a isso.

4. O SENHOR ATRIBUI ESSA FALTA DE FOCO AS POLÍTICAS DO GOVERNO?

Não, eu acho até que tem certas políticas do governo que são voltadas para isso. Se a gente olhar, por exemplo, que o CNPq faz e outras instituições de fomento. Eu acho que isso é um viés da academia. E eu não estou defendendo as ciências físicas, nem as ciências exatas, eu estou dizendo que as ciências sociais, elas têm um viés muito forte para que a pesquisa seja feita, para que na academia e no âmbito das publicações, se justifique aquela produtividade. Mas quando nós chegamos e vamos verificar quais são os resultados que envolvem o espaço social, espaço político e etc, nós vamos ver que existe contribuição, mas a contribuição está muito aquém daquilo que a academia deveria proporcionar principalmente nas universidades públicas.

5. O SENHOR SE SENTE PRESSIONADO PELO MERCADO NESSE SENTIDO? EXISTE ALGUM TIPO DE PRESSÃO DO MERCADO NA PESQUISA

Não, o mercado no Brasil, tem sido muito pouco. Nas ciências físicas, matemática e etc, você pode ter elos mais fortes com o mercado, mas na área das ciências sociais, os elos com o mercado são muitos incipientes ainda, e eu não diria com o mercado no caso a administração pública deveria ser com os gestores do espaço público e eu não vejo grande apelo nisso e acho que isso é uma questão que a academia precisaria preparar o gestor público para ele saber o quanto a universidade poderia contribuir com a gestão pública por meio da pesquisa. Muitas vezes o gestor público não tem essa percepção. Mas como a maior parte das universidades só se enxerga para dentro e é quase um sistema fechado, é difícil que você consiga fazer com que a universidade saia do seu sistema fechado para ir lá fora e dizer por que ela existe para que ela existe e como ela pode contribuir com a sociedade. Isso se faz muito pouco. Na universidade se dão as aulas, se faz extensão, se faz pesquisa, mas isso tudo é uma atividade que a própria universidade oferece um espaço. Como a universidade, em larga parcela, é um sistema fechado como é que a pesquisa poderia ser diferente do que ela própria ou do que a universidade fomenta.

QUER DIZER QUE A UNIVERSIDADE TEM IDO POUCO À SOCIEDADE PARA PERGUNTAR O QUE A SOCIEDADE PRECISA

Sem dúvida nenhuma. Não digo isso, o que eu quero dizer é que a universidade tem saído muito pouco dos seus muros, inclusive na pesquisa, para ir lá na sociedade, na área da administração pública por exemplo e mostrar ao gestor público o que ela pode contribuir na pesquisa. Quando essas pesquisas são feitas, elas são publicadas, via de regra num artigo de uma revista e na linguagem que dificilmente um administrador público vai ler. E quando se fazem os congressos onde esses artigos são apresentados se vêem lá que há um grupo acadêmico e não poderia deixar de ser, mas ninguém é muito forte. Quase nunca se faz uma real interface com a sociedade e quando se faz ela é muito pequena. E acho também que o próprio gestor público ainda não sabe qual a relevância desse trabalho para o desenvolvimento da própria administração. Agora, eu acho que o papel da universidade é ir lá e mostrar o papel dessa relação, o que nós não fazemos.

A UNIVERSIDADE SABE DO POTENCIAL QUE ELA TEM.

A universidade tem que saber, se ela não souber quem vai saber? Se ela sabe e não vai lá, é porque ela é o suficiente, basta que ela tenha o orçamento, que ela se justifica pelo orçamento e que ela, naquele período, tenha formado tantos alunos e pouco se faz em termos de quanto custa cada aluno, que outras contribuições que uma universidade pública dá para sociedade e etc. Isso não é nenhuma novidade, basta ler nos principais jornais e revistas do que eles acham que nós somos.

6. OS PESQUISADORES SÃO PRESSIONADOS A FAZER PESQUISA POR ALGUM ÓRGÃO, ALGUMA INSTITUIÇÃO, QUAL É O TIPO DE PRESSÃO QUE SOFREM? PORQUE O SENHOR ESTÁ ME DIZENDO QUE O PESQUISADOR NÃO VAI AO CAMPO.

O pesquisador na área de ciências sociais, ele pesquisa porque aquilo é o foco de interesse de estudo dele. Porque ele tem que pesquisar para aprofundar seu conhecimento, mas também muito porque a própria preocupação docente, ela tem um espaço aonde o professor pode alocar horas para pesquisa. O que eu estou dizendo claramente é: muito daquilo que se coloca ali é alocação de tempo, mas poucas vezes se mede o que efetivamente, aquele trabalho, aquelas horas que foram alocadas, o quanto aquilo ali contribui efetivamente para a mudança social, para o desenvolvimento, para o crescimento da instituição pública, o que quer que seja. O meu ponto é - até onde essas pesquisas que todos nós fazemos elas têm a característica daquilo que é nossa área, ciências sociais aplicadas? Então a pesquisa também tem que ter um caráter aplicado, embora precisassem também fazer pesquisas que questionem nossas teorias, onde seria uma contribuição ao desenvolvimento das ciências. Mas isso tenho visto pouco. Quanto a pesquisa aplicada, eu acho que não são muitas e as que são, poucas chegam lá para mostrar ao gestor aquilo que conclui. Por exemplo, nós temos uma pesquisa aqui, capital social, você deve ter visto. E a minha pergunta é: o que os gestores públicos fizeram com aquilo? E foi divulgado para eles. Estou dando um exemplo né muito próximo, eu participei dessa pesquisa.

SURGIRAM MUITOS DADOS QUE PODERIAM SER MUITO BEM APROVEITADOS PARA POLÍTICAS PÚBLICAS...

Claro, nós temos outra pesquisa, que é relacionada com a co-produção do bem público, que está sendo útil porque os resultados da pesquisa estão sendo levados para sala de aula onde está enriquecendo as aulas etc e etc. Mas é muito pouco, é muito pouco pelo dinheiro e pelo investimento, pelo esforço que se fez para se obter aqueles resultados e neste ponto eu acho que a academia está falhando

7. PROFESSOR, A CAPES E O CNPQ COBRAM PRODUTIVIDADE DOS PROGRAMAS. A UDESC REPLICA ESTA COBRANÇA QUANDO EXIGE DOS PROFESSORES QUE TENHAM UM "X" DE PONTOS PARA SEREM PROMOVIDOS E PARA TEREM DEDICAÇÃO INTEGRAL.

Para onde que vai essa produtividade? O que é essa produtividade? Todo mundo me pergunta? Querem relatório da pesquisa, etc e etc, querem que eu entregue um artigo que depois de um ano, com congresso, lá ele é aceito e depois é publicado numa revista, e daí? Eu cumpri tudo que me foi determinado na pesquisa, mas eu quero saber o efeito multiplicador dos resultados daquela pesquisa na sociedade. Quem monitora isso? Quem avalia isso?

Então eu cumpri tudo que a universidade mandou, eu cumpri tudo que a CAPES mandou. Meu programa de mestrado foi bem avaliado por causa disso, ninguém verificou qual foi a real – (isso na área de ciência social aplicada) – a real aplicabilidade disso. Eu não estou fazendo uma briga teoria e prática, pelo contrário, eu sou alguém que trabalho com uma idéia de que existe uma possibilidade de você ter uma dialética, uma conversa né, uma dialética entre a teoria e a prática. Essa reflexão se dá inclusive em trabalhos de alguns atores que defendem isso, então eu não tenho nenhuma fobia pela prática, o que estou

querendo que: nós somos ciência social aplicada e sempre que eu trabalho com teoria, trabalho com pesquisa, deve ter um efeito de natureza, de alguma mudança, alguma contribuição para a realidade social. Se isso não acontecer eu posso ter cumprido tudo que foi me determinado, mas a pesquisa ainda não chegou no ponto que ela precisava chegar.

NESSE SENTIDO O QUE O SENHOR ACHA QUE PODERIA SER FEITO PARA MELHORAR ESTA SITUAÇÃO NO NÍVEL DE POLITICAS DA CAPES...

Eu acho que a CAPES deveria trabalhar também com alguns indicadores relacionados com a mensuração dos resultados na realidade social, É! Eu acho, eu entendo que os nossos mestrados - poucos são profissionais - , e os acadêmicos são “intramuros”, só que eles estão no mundo da ciência social aplicada. É esquisito que você no mundo da ciência social aplicada você tem que ter um mestrado profissional que esteja próximo da realidade, porque o outro não, o outro está aqui na pesquisa, só que essa pesquisa é aplicada, mas não tem nada a ver com a realidade. É um paradoxo isto. Então, o que pode ser feito? Eu acho que essa realidade tem que haver alguma mensuração e os resultados que essa pesquisa aplicou, dessa pesquisa que ela tenha levado lá para realidade.

O SENHOR CONHECE ALGUMA UNIVERSIDADE NO BRASIL, (AQUELAS DITAS COMO UNIVERSIDADES DE PONTA), QUE TENHA ALGUM PROJETO NESSE SENTIDO E CONSIGAM FAZER COM QUE SEUS PESQUISADORES PESQUISEM EM OUTRO VIÉS?

Muito poucos. É uma universidade de ponta no Brasil, aquela universidade que tem uma logomarca, que tem alta credibilidade e isso pode ter sido adquirida por inúmeras razões e ela pode ser também um centro de excelência de formação de pessoas. Agora, isto não quer dizer ainda que ela esteja pesquisando, seja uma pesquisa extremamente relevante e que seja apropriada pela sociedade.

O SENHOR CONSEGUE VER UM PARALELO ENTRE A GESTÃO DAS UNIVERSIDADES E O DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Sem dúvida que existe. O gestor de uma universidade pública hoje ele tem tanto poder que se comparar (...) Eu não posso comparar com uma organização de mercado, a universidade, por inúmeras razões, mas uma especialmente, porque o gestor da universidade, o poder que ele tem, ou o que ele deveria ter para implementar políticas públicas, está tão fracionado entre as diferentes instancias que são eleitas, que ao menos que ele faça conluíus, ou parcerias, ou arranjos, ou negociações, ou formas mais elaboradas de negociação, ele dificilmente vai poder implantar alguma coisa. Principalmente quando você tem um conselho universitário com mais de 80 pessoas, ou você tem centros que são centralizadores fortíssimos, embora o departamento seja a unidade mãe.

Então, voltando ao seu ponto, sem dúvida nenhuma que um gestor de uma universidade se ele tivesse o poder de desenvolver uma política de gestão universitária e se essa política de gestão universitária... ele poderia sim dar o privilégio da pesquisa, sem se descuidar do ensino e da extensão, mas ele poderia dar o privilégio da pesquisa. Eu acho que a vocação das públicas é essa, as privadas se dedicam ao ensino, mas as públicas, hoje eu entendo que, no Brasil, o privilégio da pública deveria ser o desenvolvimento de centros de excelência de pesquisa e se isso não acontece, o que acontece? Acontece que nas públicas vais encontrar nichos, grupos aonde há excelências de pesquisa que, muitas vezes me parece que a própria reitoria não sabe ou não conhece com profundidade o que é feito ali. Porque aquele grupo consegue dinheiro em diferentes fontes que não são recursos da própria universidade, esses recursos são colocados em alguns institutos, algumas fundações ou coisa parecida, e os pesquisadores acabam recebendo seu salário mas ele não precisa mais da universidade, ele só ocupa aquele espaço. E a partir daí já não é mais uma política do diligente da universidade, é um desejo daquele grupo de pesquisadores que quer aprofundar o seu conhecimento, com todo o mérito do mundo, mas um grupo de pesquisas existe dentro da universidade, embora ele seja um grupo de pesquisa do CNPQ, mas isso não quer dizer que ele seja tão autônomo que ele não precise mais funcionar dentro de outra instituição, e se outra instituição é uma universidade, tem que haver alguma correção entre políticas do dirigente com aquilo que se faz. Lamentavelmente, na maior parte dos casos, não é assim.

8. EU SEI QUE O SENHOR É FORMADO NO EXTERIOR, O SEU DOUTORADO É DOS EUA – LÁ É DIFERENTE DO BRASIL EXISTEM CENTROS DE PESQUISA DESCOLADOS DAS UNIVERSIDADES. EM SUA OPINIÃO ISSO FUNCIONARIA AQUI NO BRASIL?

Lá o mercado é muito forte. Para isso funcionar no Brasil, você teria que ter primeiro uma mentalidade no mercado voltada para isso. Essas coisas quando a gente tem nos EUA ou quando tem na Europa e quando

não tem no Brasil, a gente precisa tomar cuidado. Porque o Brasil tem uma história, o Brasil tem um povo, o Brasil tem uma geografia. Os EUA e a Europa, lá nos países deles têm um povo, têm uma história e têm uma geografia. São “n” circunstancia aonde você não pode fazer transposição. Você pode pegar aquela idéia, você pode até dizer essa idéia é interessante, mas você tem que pensar que você é diferente. Não adianta nós dizermos que a forma de organização de um país europeu, a forma de organização dos EUA é excelente, se alguém disser isso, não é nem a minha idéia né, eu acho que excelência é uma questão própria neh. Mas isso não quer dizer que o Brasil tenha que copiar aquilo, e provavelmente se copiar não vai dar certo. Por quê? Porque nós somos um povo, nós temos uma história, nós temos uma cultura neh, nós temos uma geografia, nós temos “n”, nós somos únicos, cada povo é único. Como cada povo é único nós temos que desenvolver o seu lápide, quer dizer a sua forma de articulação, sua forma de organização. Ou seja, aquilo que é bom lá, não necessariamente precisa ser bom aqui. Agora, se lá tem uma idéia, vamos trazê-la, vamos estudar, vamos ver o que se adapta e etc, etc, etc. Tudo bem, mas eu não vejo isso hoje na pesquisa funcionando no Brasil assim.

9. NA UDESC NÓS TEMOS UMA GESTÃO DE UNIVERSIDADE E UMA GESTÃO DE CENTRO. A GESTÃO DE UNIVERSIDADE ME PARECE BASTANTE DEMOCRÁTICA ENQUANDO QUE A DO CENTRO ME PARECE BASTANTE AUTOCRÁTICA. NESTE SENTIDO EU GOSTARIA QUE O SENHOR ME DISSESSE QUAIS SÃO AS IMPLICAÇÕES QUE TEM ESSE TIPO DE GESTÃO TÃO DIFERENTE UM DO OUTRO PARA QUEM ESTÁ PESQUISANDO?

Eu vejo o seguinte, a universidade é uma organização formal. As organizações formais, de acordo com Max Weber, são sistemas de dominação. A sociedade e a comunidade são sistemas de articulação política aonde a dominação, o dirigente máximo, ele só se legitima a partir do voto de todos. Se o sistema, na organização formal, aonde existe uma dominação, como é que ela se legitima? Ela se legitima por um negócio que Max Weber chamou de caráter legal nacional. Então se a organização tem um sistema de organização que se legitima porque, legalmente, a sociedade definiu que, ali, aquele sistema de dominação é legal, é legítimo de acordo com Max Weber, então o reitor tem o cargo máximo e ele o exerce dentro do princípio formal de que ele tem e detém o poder e ele é responsável, perante a sociedade, por aquilo que a universidade faz. Bom, no momento em que nós trazemos a democracia para dentro da organização formal, fica um sistema híbrido. Ela fica um sistema aonde você tem um pouco de democracia e você tem um pouco de dominação formal. É fatal que nesses sistemas tu tenhas muita desordem, muita desorganização e tenhas também muita confusão e tenhas relações de poder muito espúrias. Porque o processo de negociação acaba sendo tamanho para que o dirigente máximo possa exercer o seu mandato, que as concessões que eventualmente ele possa fazer são concessões muito esquisitas para uma organização formal, principalmente quando ela é pública e ela recebe recursos públicos. Então, a organização formal, a organização burocrática como universidade ela está a serviço da democracia de uma sociedade. Jamais a democracia pode estar a serviço da burocracia. Esta é uma inversão de valores e isso nega o que os pensadores clássicos falaram sobre política e sobre organizações formais. Lamentavelmente, o nosso sistema entendeu que essa forma muito caótica de se trazer democracia dentro da universidade a onde o voto passa ser universal, que isto fosse a melhor forma de gestão, o que eu tenho observado é que nesses sistemas o reitor tem que ter uma habilidade de negociação que muitas vezes tira dele o foco da real gestão, para fica dias, meses e anos negociando. E aí eu pergunto: afinal de contas quando a sociedade delega ao dirigente de um órgão público que ele produza o bem público, esse dirigente não tem que prestar contas a própria sociedade, num negócio chamado accountability? Tem que ser para sociedade. E no momento em que ele vai prestar contas para sociedade com certeza ele vai chegar para sociedade e vai ter que dizer o seguinte, os eleitores da minha organização não me permitiram fazer tais coisas, como é que ele vai justificar isso para sociedade? Então, evidentemente que a pesquisa também se... por exemplo, como é que se definiria no caso da UDESC, como é que a UDESC financeira, com seus recursos, suas bolsas, quais seriam as áreas que a UDESC iria privilegiar na pesquisa?

A UDESC TEM ISSO?

Eu não sei, o que eu quero dizer é o seguinte, se a UDESC fosse fazer isso, esta seria, não uma determinação em função daquilo que uma política de governo mais ampla tem para sociedade, mas seria uma questão negociada no conselho universitário, e no conselho universitário a decisão poderia ser muito mais de preservação de algum espaço de algum centro, de algum grupo de pesquisadores, do que uma questão ligada a uma política de desenvolvimento mais ampla de um governo, por exemplo, do estado da onde os recursos vêm para UDESC, afinal de contas, ela está a serviço da sociedade catarinense ou ela está a serviço de si própria? Esta é uma pergunta que eu não tenho resposta.

O SENHOR CONCORDA COMIGO QUE A LIBERDADE DOS PESQUISADORES AINDA É MUITO FORTE?

Nas universidades?

SIM!

Eu diria que relativamente sim, porque se nós formos buscar recursos nós vamos ter que nos adequar aquilo que é o edital. Mas eu posso fazer aquela pesquisa ou não fazer, posso escolher em fazer ou não fazer, a seguir aquele edital, ter os recursos e fazer a pesquisa ou não. Ou eu posso fazer uma pesquisa sem recurso. Eu não preciso me submeter a norma alguma, eu vou fazer a pesquisa que eu quiser. Supõe-se que o curso tem uma linha de pesquisa, que o mestrado tem uma linha de pesquisa, mas as coisas são tudo muito relativas e há certa frouxidão nisso. E isto, eu não estou dizendo na UDESC. Estou dizendo, via de regra, na universidade brasileira e eu tenho convivido com muitas universidades.

10. SOBRE A GESTÃO DA UDESC

10.1 A UDESC POSSUI UMA GESTÃO PROFISSIONAL?

As maiorias das universidades não têm gestão profissional. Elege-se o candidato que for capaz de angariar mais votos, que pode, eventualmente, ser um profissional ou não. E habitualmente, a habilidade de angariar votos, com a capacidade técnica são duas coisas que não andam tão juntas e quando o técnico obtém um resultado bom na urna, muitas vezes ele é obrigado a abandonar o seu conhecimento técnico em prol da negociação política.

10.2 MEDIDAS DE DESEMPENHO

Claro, a UDESC cobra medida de desempenho.

O SENHOR SE SUBMETE?

Claro, isso não tem a menor dúvida.

10.3 TRANSPARÊNCIA

Eu não vejo nenhuma vontade dos gestores da UDESC em esconder algo, mas eu não vejo também, nenhum mecanismo da maior parte dos órgãos públicos de ser *accountability*. Isso é uma questão que não é da UDESC, é uma questão que diz respeito as organizações públicas brasileiras.

É UMA QUESTÃO CULTURAL?

Não é uma questão cultural. Como é que você vai fazer com que uma sociedade que viveu durante anos e anos sob um regime militar, que nunca houve *accountability*, que nunca houve transparências, você vai levar anos e anos até que a sociedade exija mecanismos de transparência dos órgãos públicos. Você ainda vai hoje falar com policial e você tem medo de policial, você vai numa instituição de fiscalização e tu vais todo cauteloso. Mas eles não estão lá para te servir? Então se tu vais com toda cautela falar com essas pessoas é porque elas devem, com certeza, passar uma idéia de arrogância, de controle, etc e etc. Ou seja, se tu, ao invés de estarem ali com o sentido de te servir e tu vais lá e vais com receio de falar com elas, ou toma todas as cautelas ao falar com elas, como é que o órgão como um todo vai ser transparente ou vai ser *accountability*. Se eu não sou transparente como instituição aos meus alunos, como é que eu posso ser transparente para a sociedade? Não estou dizendo que isso é o que a UDESC faz, eu estou dizendo que isso é uma questão das organizações públicas brasileiras e não há nada que justifique isso, mas a gente pode compreender isso pelo próprio processo da história brasileira, que sempre teve órgãos mais ou menos autoritários, mais do que menos, e que se reflete em paraticamente todos os órgãos.

10.4 NESSES ÚLTIMOS TEMPOS, O SENHOR TEM NOTADO UMA TENDÊNCIA A MAIOR RESPONSABILIZAÇÃO, NO SENTIDO DA ACCONTABILITY?

Eu acho que sim

ENTÃO ESTAMOS INDO NO CAMINHO DA RESPONSABILIDADE?

Não, eu acho o seguinte, eu diria o seguinte: o exagero dos órgãos de controle em cima das organizações públicas faz com que todos sejam responsáveis e sejam cautelosas. Mas ainda não é aquela responsabilidade com relação à verdadeira demanda social, é a responsabilidade formal.

AQUELA DE CUMPRIR O QUE ESTÁ NA LEI

É, o que a lei exige. A transparência só existirá na medida em que a própria sociedade, seus grupos de interesse, exigir dos órgãos públicos ser mais transparente. Você não consegue fazer isso simplesmente?

10.5 ULTIMAMENTE O SENHOR TEM SENTIDO UM AUMENTO NA COMPETIÇÃO?

Eu diria que psicologicamente, há! Eu não tenho evidência nisso porque eu não tenho dados de pesquisa. Eu acho assim, que dentro de um grupo de professores, quando tu tens alguém que produz, pesquisa mais, publica mais, isso tem algum efeito de demonstração, para o bem ou para o mal. Agora, não que haja esse tipo de competição. Pode ser até que em alguma universidade privada haja isso pela cobrança de resultado e tal, e até tenho notícia de outro programa em que isso ocorre. Mas acho que não é o nosso caso.

10.7 SENHOR SE SENTE COBRADO POR QUALIDADE OU É SÓ PRODUTIVIDADE?

Muita produtividade e um pouco de qualidade. Eu acho que a questão da qualidade, paulatinamente melhora, mas quando eu digo pouca qualidade, eu estou querendo me referir a minha primeira colocação que nós fizemos nessa entrevista, como é que eu posso falar, quando eu falo nas questões da CAPES, em produtividade? E a própria CAPES tem tentado fazer alguma coisa em relação à qualidade. Mas isto é muito difícil. Eu gostaria que quando falasse em qualidade isso comesse a mensurar a utilidade da pesquisa na ciência social aplicada quando se trata da própria sociedade. Ali se nós fossemos verificar a qualidade, produz-se muito, mas muito desassociado à aplicabilidade.

PROFESSOR, MUITO OBRIGADA PELA ENTREVISTA.

ENTREVISTA 3

1. HÁ QUANTO TEMPO O SENHOR SE CONSIDERA UM PESQUISADOR?

Olha me considero um pesquisador como tal há uns 10 anos. Porque embora eu tivesse trabalhado muitos anos na UFSC, não havia cultura de pesquisa e mesmo que a gente fizesse um pouco de pesquisa, havia uma cultura que dificultava muito. Porque ocupavam a gente com outras coisas.

Exerci papéis de administração, de coordenação, de docência e sempre reduzindo ao máximo a atividade de pesquisa. Isso mudou nos últimos 10 anos, com o papel da CAPES nos programas de pós-graduação passou a incluir um forte peso na pesquisa e nos produtos da pesquisa. E os programas de pontuação correspondente dos seus meios para sustentar estes critérios. Foi aí efetivamente que as universidades em geral, em aqui em particular, passaram a incluir isso nas atividades, a ter uma boa vontade maior em relação a isso nas universidades.

MAS O SENHOR JÁ PESQUISAVA ANTES, OU O SENHOR SÓ COMEÇOU A PESQUISAR NESSES 10 ANOS?

Não, eu já pesquisava antes, só que não era uma atividade assim sistemática, com tempo dedicado. Antigamente não tinha isso.

E O SENHOR ACHA QUE ESSA COBRANÇA QUE A CAPES IMPLANTOU NESTES ÚLTIMOS 10 ANOS ELA CONTRIBUI PARA MELHORIA DA CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO? QUAL É SUA AVALIAÇÃO A RESPEITO DESSA POLÍTICA?

Bom, são duas coisas. Em primeiro lugar, quando a CAPES começou com isso, ela imprimiu um ritmo de quantidade, passou a cobrar a pesquisa e a quantidade era importante. A qualidade, quando você inicia uma mudança com profunda qualidade, no início era prejudicado, porque você convida tanta gente para envolver-se e as pessoas não têm nem o preparo nem a prática para estar fazendo isso. Então, em termos de qualidade no começo se perde muito. Mas isso é típico de uma mudança drástica a qualidade vai ser conquistada com o tempo. E o segundo ponto é que é uma questão cultural. Na cultura latina americana, de maneira geral, de origem ibérica, essa cultura é uma cultura de cima para baixo, as mudanças são colocadas de cima para baixo, não é, por exemplo, o caso norte-americano em que a pesquisa é paraticada de baixo para cima e com isso gerava instituições de avaliação em que a base participava. Aqui é ao contrário. Aqui a CAPES, lá no topo, determina e força, condiciona a sua avaliação a esses limitados. Então esse aspecto da cultura é uma coisa muito importante para gente entender. E nós produzimos mudança sim, nossa cultura produz mudança assim. Então, nós não temos uma tradição de um indivíduo ou outro indivíduo estar começando e produzindo da sua maneira para depois ir se criando um laço maior

em que as instituições passem a interagir, mas tem uma autonomia bastante grande, tem metodologias próprias, têm critérios próprios isso nós não fazemos.

QUER DIZER, A GENTE FICA PASSIVO ESPERANDO QUE O GOVERNO IMPONHA, SE O GOVERNO NÃO IMPUSER A GENTE NÃO PRECISA FAZER?

Isso é o que você observa. Nossa história foi assim. Está sempre assim. Ela extrai os membros da pesquisa das próprias instituições, por exemplo, essa semana estava aqui o representante da anpad, o atual presidente, o diretor científico e outro diretor. Eram três dirigentes da ANPAD. A ANPAD é uma organização muito parecida com as outras, das ciências sociais em geral. Elas têm um ethos muito parecido. Os membros das comunidades são chamados a participar desses comitês e das de políticas nacionais, organização nacional, contribuições nacionais. Isso de cima para baixo uniforme, estabelecer critérios iguais para todos.

MAS, ESTABELECE CRITÉRIOS IGUAIS PARA TODOS, NÃO PREJUDICA OS DIFERENTES?

Claro que prejudica você não tem criatividade original, você não tem a resposta a questões típicas de certas regiões, você já tem um direcionamento. Então isso fica, por um lado, você tem uma canalização de recursos e você tem capacidade de fazer estudos comparativos e ver a evolução de toda a comunidade, dos integrantes dessas comunidades. Tem sim comparativo, então, se certa comunidade científica tem uma pontuação extraordinária e as outras tão longe, a gente sabe que tem alguma coisa que explique isso, tem um sentido sim, nós temos vantagem, mas por outro lado nós não estimulamos a diversidade, não estimulamos a produção diferenciada. Bastante coisa se perde. Mas é sempre ligada a essa cultura, então é centralizador.

2. E ESSAS MUDANÇAS DE POLÍTICAS DO GOVERNO, COMO ELAS LHE AFETAM COMO PESQUISADOR INDIVIDUAL, QUE TIPO DE PROBLEMAS O SENHOR TEM COM ELAS, PESSOALMENTE?

Pessoalmente, olha, não diria que eu tenho problemas pessoais, porque minha vinculação aqui no programa de mestrado da UDESC é onde eu de fato passei a desempenhar mais o papel de pesquisador. E eu tenho feito isso de forma institucional interna. Não tenho feito nenhum contato, nenhuma busca de recursos em outra instituição, tipo CNPq ou outro órgão externo. Antes de estar aqui, eu trabalhei um pouco também com a PUC do Paraná, quando a gente até tentou recurso na fundação araucária, eu já nem me recordo mais como foi aquilo lá. Eu só sei que havia na parte, porque eu fui coordenador de mestrado, e eu sei que os professores lá em grupos de pesquisa, fizeram emendas, e eu acredito que tenha recebido já não me recordo mais os fatos. Mas eu normalmente não tenho recorrido para recursos externos à universidade.

O SENHOR NÃO SE SENTE PRESSIONADO A FAZER ISSO PELA UNIVERSIDADE?

Não sinto não. Tenho ouvido um ou outro comentário, mas em geral não. Isso eu acho que está um pouco ligado também a etapa da vida em que eu passei a trabalhar mais com pesquisa. Se tivesse começado um pouco mais cedo, se tivesse ocupado esse espaço mais cedo, é muito provável que eu buscasse esse tipo de recurso externo, mas como essa oportunidade só apareceu mais tarde, já não me entusiasmei tanto com isso, uma vez que a universidade dispunha desse recurso, passei a trabalhar com bolsistas internos, dando orientação para eles e produzindo com certa autonomia, produção, na verdade, que tenho feito, nem são tanto de projetos de pesquisa, é só de uma pesquisa difusa digamos assim. A pesquisa que eu sempre fiz, por exemplo, esse livro aqui, ele é resultado de uma longa caminhada, de uma série de coisas que eu vim fazendo assim por conta própria. Na medida em que me interessava por um assunto ou outro, ligava naturalmente aos interesses dos cursos em que eu estava, mas não dentro de projetos principais.

ENTÃO! O SENHOR FEZ COMO SEUS COLEGAS MAIS NOVOS, QUE ELAS TERIAM CERTO CONDICIONAMENTO, CERTO COBRANÇA PARA IR AO MERCADO BUSCAR (...)

Sim, sim, sim

COMO O PESSOAL QUE ESTÁ EM COMEÇO DE CARREIRA

É, é, o pessoal que está, eles já estão recebendo uma melhor orientação enquanto estudantes de mestrado, doutorado. Eles já estão sendo mais envolvidos em projetos de pesquisa, uma boa orientação metodológica. Aliás, isso é uma observação que eu gostaria de fazer. Eu acho que nós no Brasil, não estimulamos adequadamente as referências metodológicas. Eu sei porque a gente precisa ter oficina de

metodologia nos cursos e nós não temos. As disciplinas são muito poucas e em termos relativos, da carga, de créditos, é muito pouco, precisa de muita área da pesquisa enquanto atividade. Para fazer pesquisa, eu acho que nós teríamos que ter mais isso. O curso não tem um esforço bastante grande de investir pesado na metodologia. As oficinas de pesquisador, nós não fazemos. Eu não conheço caras que façam. Não digo que não existe, provavelmente até existe. O que existe são alguns professores em alguns programas que são extremamente devotados em dedicar essa pesquisa, envolve os alunos nessa pesquisa e acabam tendo um resultado bastante significativo, os seus alunos normalmente vão ser professores, vão ser pesquisadores e vão levar essa tradição, mas isso são exceções.

3. QUE TIPO DE PESQUISA NÓS FAZEMOS, QUE TIPO DE PESQUISA NÓS FOMENTAMOS?

Nós ainda fazemos muita pesquisa bibliográfica, pouco ligada à base empírica, apesar de haver muitos estudos de casos, mas são estudos de casos que não são muito profundos. A gente se contenta com o aluno aprender como fazer coisa e não leva muito a fundo as preocupações metodológicas. Então, eu acho que falta muito essa ligação com a realidade, estudar os fenômenos reais né, não ficar só nas coletas de dados já produzidos antes, dados secundários.

4. O SENHOR SE SENTE PRESSIONADO POR PRODUTIVIDADE?

Claro, isso é normal. A gente está sempre com a pulga atrás da orelha. Se eu não apresentei um trabalho em determinada revista, a gente está sempre com isso na cabeça.

E QUAL A IMPORTÂNCIA DISSO?

A importância disso é que se você é um professor universitário, você não é só um disseminador e transmissor de conhecimento, você tem que ser produtor também e processador, que é fundamental. Claro que varia de indivíduo para indivíduo.

5. A RESPEITO DE LIBERDADE, QUAL O GRAU DE LIBERDADE QUE O SENHOR TEM?

É até relativo quando você tem um contrato de trabalho, você assume um contrato de trabalho, você assume uma série de responsabilidades, então tua liberdade está condicionada a isso. Tua liberdade está ligada ao teu bem viver, a fazer aquilo que a tua consciência determina, na medida do possível e conciliando isso com as necessidades e tarefas que tem que fazer. Então, liberdades em relação a iniciativa de pesquisa, eu não posso me queixar, eu tenho tido liberdade relativa, liberdade suficiente para poder fazer, mas o fato de escolher o que eu escolho, aquilo que eu escolho de certa forma também já vem como uma necessidade. Também para um contexto né da atividade que eu desempenho.

O SENHOR TEM ALGUMAS RESTRIÇÕES SOBRE OS ASSUNTOS ABORDADOS NA SUA DISCIPLINA, NA SUA ÁREA?

Quanto ao assunto, eu acredito que não. Eu acho que, embora ele tenha a limitação bastante grande de fontes, de periódicos que possam receber os trabalhos que podem publicar, periódicos de referência, periódicos que têm boa pontuação, o número desses periódicos é bastante limitado, a gente não tem de fato uma possibilidade muito grande, não é tão simples assim publicar, então, aí há certa restrição. Mas quanto ao assunto não, o assunto que a gente aborda. Desde que seja bem trabalhado, desde que tenha uma boa apresentação, uma sólida articulação, apesar de a gente saber que quem avalia tem limitações também né e podem avaliar mal. Mas eu pessoalmente não me sinto prejudicado nesse aspecto. Agora uma restrição que realmente me incomoda é o comitê de ética. Esse comitê de ética, na minha visão, é um órgão repressor. Porque usa a linguagem da ética para paraticar atos contra a ética. Porque quando você muda a letra da lei para atender um interesse e ajustar aquela lei a um objeto que não é o que a lei prevê, isso é paraticar no mínimo uma falsidade ideológica, no mínimo.

6. DEPOIS DESSES 10 ANOS QUE A CAPES COMEÇOU A DITAR OS RUMOS DA PESQUISA O SENHOR TEM NOTADO MAIOR COMPETIÇÃO ENTRE OS PESQUISADORES?

Sem dúvida. Há 20 anos, eu apresentava um artigo para anpad e havia uma briga para que eu apresentasse porque estava faltando trabalho. Hoje, são três mil e tantos artigos que são apresentados, e eu tenho que competir com esse mundo todo, e tem só certo número que pode ser aceito, não tem espaços para acomodar todos.

PARA QUEM NUNCA PUBLICOU NADA, QUE ESTÁ ENTRANDO NO MERCADO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA AGORA. O SENHOR ACHA QUE EXISTE ALGUMA RESTRIÇÃO NESSE SENTIDO, QUE SE DÁ PREFERÊNCIA A QUEM TEM NOME?

Não, porque o sistema é seguro.

COMO FUNCIONA ISSO?

Os trabalhos são apresentados separados, o teu nome não vai para o trabalho e tem um registro e tua identificação fica separada. Os avaliadores não sabem quem são os autores.

IMPOSSÍVEL QUEM ESTÁ SE SUBMETENDO, SABER POR QUEM VAI SER AVALIADO.

Ah, não sabe. Você só recebe uma respostazinha dizendo alguma coisa, mas você não sabe quem foi que fez. Os avaliadores são da própria comunidade, você é convidado para isso.

DEPOIS QUE A CAPES IMPLANTOU AS COBRANÇAS POR PRODUTIVIDADE QUE NÓS CONVERSAMOS ATÉ AGORA, O SENHOR TEM NOTADO QUE AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS ENTRE OS PESQUISADORES, TEM SE ALTERADO?

Olha, não tenho essa observação não. Porque não é muita gente que faz pesquisa aqui. Os grupos de pesquisas têm uma vida mais ou menos própria, cada um deles. Eu não sei que grupos de pesquisas estão atuando além do nosso programa. Têm o politéia que é na área da pública. Nós temos só esse grupo por enquanto, agora com as novas contratações vamos ter um segundo grupo.

7. A RESPEITO DA GESTÃO DA UDESC.

7.1 O SENHOR ENTENDE A GESTÃO DA UDESC COMO UMA GESTÃO PROFISSIONAL?

Eu acho que ela tem uma dimensão profissional, mas ela também elementos que não são profissionais. Eu sei que a gestão passada e atual, elas têm uma visão mais administrativa. Não vejo assim, uma visão estratégica da universidade, nem uma visão... Falar estratégica numa organização pública, não é o termo adequado, seria melhor dizer uma visão institucional, papel institucional para o mestrado, isso eu não vejo.

O SENHOR VÊ MAIS A UNIVERSIDADE CUMPRINDO LEI?

Mais cumprindo burocracia.

7.2 MEDIDAS DE DESEMPENHO? O SENHOR PERCEBE QUE A UNIVERSIDADE TEM COBRADO POR DESEMPENHO?

A universidade como um todo eu não tenho essa consciencia, mas no meu centro acho que sim, acho que existe uma preocupação de... Sobretudo de um plano de trabalho, uma execução desse plano, mas também não vejo tanto assim uma preocupação de como avaliar isso em certos aspectos de desempenho. O desempenho formal sim, mas o significado desse desempenho, não.

ESTÁ FICANDO UM DESEMPENHO NUMÉRICO?

É, é um desempenho quantitativo. Isto a gente vê pela própria dinâmica da burocracia funcional. Mas quanto ao significado desse desempenho, eu tenho acompanhado discussão, eu tenho preocupação com isso.

7.3 TRANSPARÊNCIA.

Novamente eu vou falar só do meu centro. Eu acho que a nossa administração é pouco transparente. Quando eu digo isso, eu quero dizer que as decisões são tomadas sem a participação, o compartilhamento da gente. Os professores não são convidados a se envolver no processo de decisão. Claro que há algumas decisões que são. Mas tem coisas que são tipicamente administrativas, operacionais, que a administração sente a obrigação de fazer as coisas. Eu acho até que não é nem má vontade, é simplesmente, a visão que os dirigentes têm. Então, por exemplo, esse espaço aqui, nós não fomos envolvidos em debates sobre o uso desse espaço aqui. Foi feito pela administração como ela achava que tinha que fazer e fez.

7.4 RESPONSABILIZAÇÃO

Eu escuto um discurso forte de responsabilização, no nosso centro, de assumir responsabilidade e de certa deploração de que há quem não faça, quem não corresponda a isso. Acho até que não é bem conduzido esse processo porque, de certa forma, há certo medo de se chegar aos indivíduos objetivamente.

ENTÃO COBRA-SE RESPONSABILIDADE, MAS NÃO SE RESPONSABILIZA?

É, é uma cobrança genérica, não é uma cobrança pontual de indivíduos.

7.5 COMPETIÇÃO

Olha se tem alguém competindo comigo, ou eu competindo com alguém, eu não sinto isso.

7.6 MECANISMOS DE GESTÃO PRIVADA

Existe hoje na administração pública, uma ênfase muito forte por aqueles que estão administrando a gestão pública, eles estão pensando em algum tipo de abordagem de gestão, e esta abordagem é tipicamente uma abordagem que vem da iniciativa privada. Então, sobretudo aquelas instituições que têm uma visão de sistema fechado e não estão olhando para uma perspectiva institucional do seu respectivo órgão, eu posso dizer isso de uma maneira geral, nós Brasil né. Existe essa ênfase numa gestão que se inspira na área privada. O discurso inclusive também é esse.

O SENHOR ENTENDE QUE A UDESC TEM UMA GESTÃO DE *NEW PUBLIC MANAGEMENT*?

A nossa ênfase é mais para essa, sobretudo porque nossa visão fechada, é de uma instituição enquanto instituição, quer dizer uma pública mas voltada para si, não como uma instituição para sociedade, vião institucional. A missão de uma burocracia classicamente colocada numa área pública, é ser a máquina do legislativo. O legislativo trás as demandas da sociedade e entrega para a burocracia produzir e a burocracia tem que prestar contas para o legislativo. Mas nós somos muito fechadinhos aqui. Agora que conseguimos aqueles 2% do orçamento, então nós não precisamos mais do que isso, a burocracia já agradece isso. Então a nossa burocracia é uma burocracia que se volta para dentro e nós fizemos os nossos vestibulares, trazemos alunos para dentro e vamos trabalhar com os alunos como se eles fossem partes da organização, a nossa inserção é muito ruim na sociedade.

E O SENHOR ATRIBUI ISTO A FILOSOFIA DO *NEW PUBLIC MANAGEMENT*?

Eu não vou culpar essa filosofia porque os seres humanos são seres livre para decidir as coisas. Dar um poder tão grande para uma filosofia, não seria justo. Qualquer filosofia está a serviço de alguém. Agora se alguém adota uma filosofia é uma outra história. Sobretudo quando adota por uma influência osmótica, está aí colocada, o mundo caminha assim. Lá está o exemplo da Nova Zelândia, país menos corrupto do mundo que tem como filosofia de governo o *New Public Management*. Então é um exemplo dado pelo mundo inteiro e o mundo inteiro está usando isso. Está começando a questionar. Não podemos ser manequistas, devemos dar a devida importância para isso. O que não podemos fazer é praticar um reducionismo e dizer que é só isso. Aí que está o erro, porque essa outra dimensão, a dimensão política da administração pública, é fundamental. O que o *New Public Management* é? - é uma preocupação com a gestão sem excessos. O que que é a gestão? - a condução da máquina pública, mas sem estar preocupado com quem ou com o que fazer, mas sim como fazer. Gestão é como fazer, só que para chegar no como, nós temos que decidir quem é que decidiu isso e decidir o que, quais são as prioridades. Então nós precisamos educar os tomadores de decisão e quem são eles? Os cidadãos! Nós não temos, como administração pública, nós não temos que decidir, nós temos que ajudar os cidadãos a decidir. Temos que ensinar a ser um cidadão que decide, porque a responsabilidade última do sucesso ou insucesso é do cidadão, porque é um sistema democrático.

PEGANDO ESSA DIMENSÃO DE *NEW PUBLIC MANAGEMENT* E COLOCANDO ELA NA PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO. COMO O SENHOR VÊ ESSA RELAÇÃO?

Eu acho que a CAPES quando ela força uma produtividade, ela está reponsabilizando. E ela sabe que os recursos estão lá ela sabe que os professores estão botando na planilha de educação e pesquisa e ela mesma tem recursos de bolsa que dá para formar pesquisadores. Então, no fundo ela está apenas sendo coerente em cobrar contrapartida. Eu não diria que ela está sendo orientada pelo *New Public Management*, eu não saberia dizer que se essa filosofia não tivesse partido por aí, se ela estaria fazendo diferente, não tenho certeza disso. Eu acho que na medida em que houve uma consciência maior, e que havia um recurso público e esse recurso estava sendo orientado para essa finalidade, era importante que se cobrasse a responsabilidade por esse recurso, e a CAPES fez. Se ela foi ou não foi influenciada pelo pensamento da gestão administrativa geral que ocorreu naquele momento, eu não sei. Agora que isso influencia a produção, influencia. Porque as pessoas têm que fazer alguma coisa, e elas vão ganhar um *feedback* sobre aquilo que fizeram e se não está bom elas vão ter que refazer se não está bom ainda, cai fora, não entra pela qualificação, não conta. Então vai haver um *deficit*, a pessoa vai ter que voltar, vai ter que se preparar melhor, vai ter que voltar outra vez. Como eu disse antes, vai começar com a quantidade, mas depois passa para qualidade.

8. HÁ ALGUM ASSUNTO NESSA ÁREA DO *NEW PUBLIC MANAGEMENT* E CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO QUE O SENHOR GOSTARIA DE FALAR, QUE ACHA IMPORTANTE, E QUE EU NÃO TENHA LHE PERGUNTADO?

A primeira vez que eu ouvi falar em *New Public Management* foi no doutorado, mas não dei muita importância. Não tinha idéia que isso fosse dar nisso, aliás, um outro conceito também que eu não dava importância nessa época era a chamada reforma administrativa, um conceito permanente dentro do campo de administração pública, mas esse nome não me apetecia e hoje eu vejo que a reforma administrativa é uma temática permanente, e o *New Public Management* foi uma dessas ondas de reforma administrativa.

PROFESSOR, OBRIGADA PELA ENTREVISTA.

ENTREVISTA 4

1. HÁ QUANTO TEMPO O SENHOR É PESQUISADOR?

Desde 1986. (23 anos) De 1986 a 1990 eu fui pesquisador do CNPq na categoria Desenvolvimento Científico Regional junto à UFSC, ao curso de Administração da Universidade. 1990 até hoje e estou na UDESC, na ESAG e sempre desenvolvi pesquisa.

2. O QUE MUDOU NOS ÚLTIMOS ANOS?

A política no Brasil sempre teve uma diretriz que nós seguimos até hoje, que é: valorizar a dimensão analítica, a elegância analítica em detrimento da prescrição. A pesquisa acadêmica não é prescritiva. No meu modo de ver ela não tem quase nenhuma utilidade prática, aplicação prática.

MAS O SENHOR TRABALHA EM UMA ÁREA DAS CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS? COMO ASSIM?

Não! Ela não é aplicada no bom sentido porque eu não faço trabalho para aplicar junto a uma organização. Ela é aplicada porque eu parto da realidade de uma organização para entender a teoria. E na seqüência, com a interpretação, eu posso fazer intervenções junto das organizações. Ela não é aplicada com as pesquisas experimentais, que têm como objetivos fazer experimento, apresentar quadros e têm aplicação imediata.

O FATO DE ELA NÃO SER PRESCRITIVA, É RUIM?

A não prescrição se deve à resistência da comunidade acadêmica. A comunidade acadêmica não vê com bons olhos os trabalhos prescritivos.

São cientistas de segunda linha que prescrevem modelos para aplicação. O que eles chamam de pesquisadores consultores, onde a pesquisa é dita como de consultoria. Na dimensão analítica, você estuda a teoria, você estuda as pesquisas, o teu objetivo é outro, o teu objetivo é refutar ou corroborar resultados de pesquisas anteriores, visando a consolidação da área e não a consolidação da prática, de uma ferramenta de gestão junto à empresa.

QUER DIZER QUE NO FINAL DAS CONTAS, A GENTE ESTÁ FAZENDO MUITO POUCO PELO DESENVOLVIMENTO?

Não, pelo desenvolvimento científico, bastante!

SIM, MAS PELO DESENVOLVIMENTO, AQUELE QUE O GOVERNO QUER.

Pelo aprimoramento da prática de gestão, pouco. Pelo desenvolvimento científico, da ciência, bastante, e a prática, pouco. Tem vários artigos que eu te citei que têm trabalhado com isso. Só que as duas dimensões: analítica e prescritiva, no meu modo de ver, e é uma posição que eu defendo aqui no mestrado, as duas dimensões deveriam andar juntas. Ou seja, o analítico deve ser complementado pela prescrição e vice-versa.

ENTÃO, NO FINAL DO TRABALHO A GENTE TERIA QUE TER LÁ MAIS UM CAPÍTULO DIZENDO (...)

Nem precisa ter mais um capítulo, mas mais um tópico elencando algumas ações, algumas prescrições para as organizações. Eu acho isso de extrema relevância. É uma posição que eu sempre defendi. O item que eu quero a mais não ofende a dimensão analítica, complementa, enriquece a dimensão analítica. Mas a comunidade acadêmica não aceita, porque aqui eu estou na dimensão do *é*, e aqui eu estou na dimensão do *deve ser*.

E COMO A CAPES E O CNPq SE POSICIONAM NESSE SENTIDO?

A CAPES e o CNPq não se posicionam. Porque a comunidade acadêmica que manda. O CNPq é formado por professores das universidades. Então a posição desses professores, como do Clovis Machado, sempre foi e sempre será a mesma. Ele manda na CAPES, ele manda no CNPq, ele manda no Paraná, ele manda na Federal, manda aqui, manda ali. Ele prima pela elegância analítica e ele contamina toda a produção acadêmica nacional.

E ISSO EM TODAS AS ÁREAS? AS TÉCNICAS COMO ENGENHARIA TAMBÉM SOFREM DO MESMO?

Não, dessas eu não conheço. Mas na administração o grupo antigo é que define a cara da produção nacional, ainda nós estamos respirando as políticas da FGV, do Clóvis Machado da Silva da universidade do Paraná, da Suzana Braga Rodrigues de Minas Gerais, da Tânia Fischer da Bahia e de outros professores da USP, por exemplo, da Tereza Florin da USP. São profissionais extremamente competentes, só que de certa forma, eles definiram as áreas que a ciência de administração deveria atuar. Têm professores novos, mas esses professores novos não têm ainda luz própria, eles ficam ao reboque dos professores mais antigos. O avanço que nós tivemos na ciência da administração de 80 até agora foi: do sentido dos trabalhos incluírem um pouco da análise qualitativa, que antes era só quantificação pura, agora a comunidade acadêmica está aceitando a pesquisa qualitativa.

A ADMINISTRAÇÃO NÃO É UMA CIENCIA SOCIAL? NÃO SERIA MEIO QUE IMPOSSIVEL SE DESCONSIDERAR ISSO PROFESSOR?

Mas é aquela questão. Tem uma diferenciação muito grande em você trabalhar com dado volátil, que é dado de percepção e você trabalhar com o dado estrutural. O dado estrutural é um dado, dado. Ele é real, a percepção varia. A minha percepção de hoje pode mudar. Então! Eu hoje estou valorizando a tese da complementaridade, percepção complementa com dado estrutural, quantitativo com qualitativo e assim por diante. Essa é a minha posição. Eu defendo a tese da complementaridade e competências, não existem dois mundos isolados, os dois se complementam.

2. VOLTANDO AO SENHOR ENQUANTO PESQUISADOR. O SENHOR TEM SIDO COBRADO POR PRODUTIVIDADE?

Mas é lógico que sim, eu estou sendo cobrado não, eu estou explorado, massacrado, espremido.

ALGUÉM USOU UM TERMO: DITADURA DO LATTES

Não, não é só o Lattes, mas a pressão da CAPES, do QUALIS, da ANPAD, a pressão da FGV, desses professores aqui que eu te falei, a pressão que eles exercem, se você não produzir você está excluído. Eles te excluem como um palito de fósforo. Para você andar, poder ficar ao lado desses professores, só se você tiver produzindo, senão você é mais um professor, com “p” minúsculo. Então você não consegue nem circular nos corredores da ANPAD.

3. OS CURSOS ESTÃO SENDO AVALIADOS NUMERICAMENTE?

Não, não. Tem a dimensão quantitativa, mas tem a dimensão política, isso você não pode ignorar. Nós temos cursos que têm produtividade, que são bem avaliados, e têm cursos que têm uma média produtividade e são bem avaliados. Tem a questão qualitativa. E deve ser avaliada? Deve, mas tem a dimensão política que permeia qualquer relação social. E não é uma coisa errada, faz parte do jogo.

4. PROFESSOR E NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS? COMO É ESSA COBRANÇA TODA, EU POSSO ENTENDER QUE A COMPETITIVIDADE É MUITO MAIOR?

Sem dúvida alguma. A pesquisa é individual. Cada vez mais a pesquisa se individualiza. Existe uma contradição: grupos de pesquisa versus produtividade, a não ser quando você constrói um grupo com pessoas extremamente confiáveis. Porque um grupo de pesquisa só funciona se tiver pessoas com 30 anos de trabalho.

PARA A PESQUISA SE DESENVOLVER EXISTEM DOIS CAMPOS DE CONHECIMENTO, UM DELES PREGA QUE A PESQUISA TEM QUE SER MULTIDICIPLINAR, TER GRUPOS E SER EM REDE, SÓ QUE AO MESMO TEMPO EXISTEM AS COBRANÇAS INDIVIDUAIS QUE INCENTIVAM A COMPETIÇÃO. SENDO ASSIM EU PERGUNTO: - É POSSÍVEL INDIVIDUALIZAR E CRIAR?

Não, mas a própria natureza da pesquisa é individual. Eu também participo de pesquisa multidisciplinar, mas de momentos. Agora eu, enquanto pesquisador, eu gosto de pensar sozinho, eu posso inclusive incluir alguma outra pessoa para me ajudar em alguns momentos, mas o pesquisador tem essa característica, ele que quer ser o autor principal.

PROFESSOR, MAS A GENTE TEM VISTO UMA ESCALADA DE “COMPADRES” DIGAMOS ASSIM, AQUELES ARTIGOS QUE FICAM UMA SÉRIE DE PESSOAS JUNTAS.

Não mas assim, tem um que produz e tem o autor que aceita colocar o nome dessas pessoas.

EU POSSO ENTENDER QUE O PRIMEIRO NOME NA PESQUISA É QUEM FEZ A PESQUISA E OS OUTROS SÃO ASSESSÓRIOS?

Não, nem sempre é verdadeiro, nem sempre é verdadeiro, depende do veículo de comunicação.

ESTÁ FICANDO DIFÍCIL DE CONSEGUIR ENTENDER ESSE MEIO DA PESQUISA.

Está sendo extremamente difícil. Se, dos três autores, o segundo ou terceiro, tiver maior relação com a FGV, por exemplo, com a USP, com IBEMEC, esse aqui tem mais possibilidade de obter o aceite da revista. O nome dele está em primeiro, o outro passa para segundo. No outro artigo, esse que estava em primeiro continua em primeiro e esse aqui vem assim. Existe esse rodízio entre autores. Isso é um jogo, uma estratégia.

4. COM RELAÇÃO A UDESC

A UDESC TEM UMA GESTÃO PROFISSIONAL?

Está andando para isso. Mas de 0 a 100, está em 30. Mas tem intenção, está caminhando.

4.1 MEDIDAS DE DESEMPENHO? O SENHOR ACHA QUE A UDESC SE UTILIZA DESSE DELAS NA GESTÃO?

Não se utiliza

4.2 TRANSPARÊNCIA?

Isso está funcionando, pelo menos nos Departamentos eu acho que está.

4.3 MAIOR RESPONSABILIZAÇÃO?

Eu não sei depois, mas que as pessoas estão sendo cobradas estão!

4.4 A COMPETIÇÃO TEM AUMENTADO AQUI DENTRO?

Tem, e muito.

4.5 O SENHOR TEM VISTO MECANISMOS DE GESTÃO PRIVADA NA GESTÃO DA UNIVERSIDADE?

Sim, a própria gestão por resultados é uma forma de gestão privada. O próprio controle é o melhor mecanismo. O controle, prestação de contas, apresentação de resultados, relatórios, tudo isso é da gestão privada porque precisa, a legislação exige. Para pesquisa a universidade tem que criar mecanismos para que a gente possa divulgar produção. Isso que ela precisa fazer e não criar mecanismos de controle para pesquisa.

4.6 SOBRE A PRESTAÇÃO DE CONTAS?

A prestação de contas deve ocorrer através da publicidade, da publicação.

4.7 E A QUALIDADE. A UDESC TEM IMPLEMENTADO MECANISMOS...

Já implantou. Já implantou.

E ESTÁ FUNCIONANDO?

Não, implantou na década de 90. Hoje o agente pedagógico está diretamente relacionado à qualidade, mas ele está em segundo plano. O aspecto burocrático está em primeiro lugar, infelizmente.

5. TEM ALGUMA CONSIDERAÇÃO QUE O SENHOR GOSTARIA DE FAZER A RESPEITO DESSE ASSUNTO DA GESTÃO, PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO, QUE EU NÃO TENHA LHE PERGUNTADO E QUE O SENHOR GOSTARIA QUE CONSTASSE NA MINHA PESQUISA?

Não, eu só vou falar, o modelo de gestão é fator determinante para que a pesquisa se consolide dentro das universidades, enquanto as instituições de ensino superior não criarem mecanismos que incentivem o desenvolvimento da pesquisa, o compartilhamento e a publicação, nós vamos continuar tendo essas pesquisas isoladas sem saber qual a sua verdadeira contribuição e aplicação. Fazer por fazer.

OBRIGADA PROFESSOR.

COMPLEMENTO DA PESQUISA ENVIADO POR E-MAIL

1. Como o NPM se apresenta nos centros com maior e menor interação com o mercado?

As pressões da comunidade acadêmica organizada como, por exemplo, a Anpad e as revistas têm influenciado bastante na produção. Os pesquisadores se adequam e se ajustam as pressões do meio como também tentam a partir dos grupos de pesquisa que lideram influenciar a produção nacional, desde que esteja compatível aos interesses dos "papas" da administração. A produção na administração tem seguido o que os mais renomados pesquisadores consideram interessante pesquisar. Sobre o assunto vale ver o artigo publicado na RAE e na Anpad sobre o assunto.

2. Saber se a relevância dos temas de investigação está mudando?

De forma muito incipiente as universidades vem desenvolvendo pesquisas aplicadas com resultados para a comunidade. A maior parte das pesquisas é acadêmica e primam pela elegancia analítica e não pela prescrição de modelos. No meu modo de ver nós deveríamos combinar os dois modos de pensar: o analítico junto com a prescrição. Aqui vale ver o capítulo de Cláudio de Moura Castro e o artigo publicado na HSM do mes passado que fala justamente do assunto em nível internacional.

3. As relações pessoais e profissionais entre os pesquisadores tem se alterado?

É lógico que sim. Os grupos de pesquisa são caracterizados como "feudos" atomizados, contrariando tudo o que se tem ensinado em administração. A pesquisa é solidária porque cada professor tem o seu interesse - o máximo que acontece é a produção com outros professores de outras universidades. Por de trás de tudo isto tem a questão do poder.

4. Está a ocorrer algum tipo de mudança na identidade da Universidade e dos investigadores?

A universidade tem sido afetada em algum grau. Não vejo tanta influência, porque o pesquisador produz para atender as comunidades que participa em nível nacional ou internacional com pouca aplicação local.

ENTREVISTA 5

1. HÁ QUANTO TEMPO O SENHOR É PESQUISADOR?

Olha, desde que eu entrei na universidade, há 24 anos.

2. E O QUE TEM MUDADO A PESQUISA NO DECORRER DESSE PERÍODO?

Ah, hoje a pesquisa, no Brasil pelo menos, é através de indicadores. Então hoje nós temos uma série de indicadores corretos ou não. O que norteia as avaliações das pesquisas é através de indicadores, dados pelas agências, no caso brasileiro, a CAPES que rege todo sistema de pós-graduação. Então nós somos avaliados, comparados através de indicadores e por produtividade.

E COMO ISSO LHE AFETA?

Afeta no sentido, por exemplo, que a gente tem que ter mais atenção para publicar, escolher os órgãos, as revistas corretas que as agencias direcionam. Então, existe um direcionamento e aí a gente tem que ter um cuidado dentro dessa parte, porque a questão da ética, algumas revistas que eu já tive a possibilidade de mandar resumos e trabalhos, sugere que você utilize como referencia artigo da própria revista, porque o índice de impacto é em função das citações. Então, isso eu vejo como uma coisa perigosa, porque ela obriga você dançar conforme a música para estar no sistema. Anos atrás não tinha essa preocupação, alguns países não têm ainda, por exemplo, Alemanha faz publicação, mas não é assim, o principal é desenvolver o projeto, dar certo. Hoje aqui no Brasil, muita gente faz vários *papers* da mesma área, ou seja, do mesmo assunto e distribui em seis revistas porque o índice de produtividade, é a produtividade que interessa.

INTERESSA NÚMEROS?

Sim, nesses números. Então você tem que ter publicações. É claro que algumas revistas são merecedoras em ter aquele índice de impacto e alguns programas também. Mas como na CAPES as pessoas que estão lá são de grandes programas, de grandes instituições, elas dominam e elas indicam o que elas querem das revistas e os programas menores como os nossos têm a maior dificuldade, às vezes nós produzimos tanto quanto, mas em comparação com essas grandes, a gente fica abaixo. Apesar de que o nosso programa de Eng de Materiais é 4. Hoje nós temos acho que metade do curso, sete ou oito pesquisas, pesquisadores com bolsa do CNPq, nunca tivemos tanto né. Mas ainda é uma grande dificuldade de ter pesquisadores nesses centros menores né. Mesmo que tenha produção igual ou superior a outros centros.

POSSO ENTENDER ENTÃO QUE EXISTE ALGUMA FORMA DE MANIPULAR OS ÍNDICES.

Sim, sem dúvida, números se manipulam, é você dar critérios, levanta critérios, então pode ser manipulado.

DIFERENÇA ENTRE CAPES E CNPQ

Eu vejo o CNPq assim: eles têm várias linhas, por exemplo, a minha bolsa é em produtividade, desenvolvimento e educação tecnológica, então é para quem faz uso de inovação. Tem outro tipo de bolsa que é pesquisa, mas elas se misturam então o CNPq tem alguns critérios por área, são bem claros esses critérios. Você alcançou esses critérios, você consegue. O CNPq tem, principalmente agora no governo federal que investiu muito em educação, então aumento o número de bolsista no Brasil nos últimos anos, aumentou o número de recursos. Então o CNPq é um órgão muito dinâmico. Na CAPES, acho que é mais burocrático, apesar de que sem dúvida, a chancela da CAPES nos cursos de pós-graduação separa o joio do trigo. Isso realmente é muito criteriosa, mas como são seres humanos que trabalham também, então tem esse problema.

3. EM SUA OPINIÃO, COMO O SENHOR VÊ O FUTURO DA PESQUISA POR ESSA LINHA DE GESTÃO QUE A CAPES ADOTA E QUE POR CONSEQUENCIA A UDESC TAMBÉM ADOPTA?

Não, eu acho que ela está se encaminhando por indicadores, gestão por indicadores, eu acho que é uma boa gestão. Apesar de que as universidades não tenham a prática que as empresas têm. Então acho que agora as universidades vão encaminhar a gestão da universidade por indicadores, e é uma boa, você pode ter indicadores número de aluno por professores, número de publicação por professor. É uma forma de você avaliar o pesquisador. Só que em contrapartida nós temos que achar um jeito de avaliar as outras formas de trabalho docente. Por exemplo, o professor que é de sala de aula, se ele dá uma boa aula. Tem que ter indicadores, hoje é difícil ainda termo na UDESC por exemplo. Hoje é avaliado o pesquisador. Às vezes eu comento com os colegas, a gente comenta que é muito mais tranquilo você ir para uma sala de aula, dar lá suas 16 horas e não se preocupar com nada, enquanto que você que é pesquisador, tem que estar publicando em revista, tem que estar fazendo relatórios, tem que estar sempre orientando o aluno. Isso realmente dá muito mais trabalho do que dar só a matéria. Então tem muitos pesquisadores que poderiam estar na pesquisa, que invés de dar isso faz a opção pelo mais simples. Teoricamente, o que não deixa de ser importante claro, mas daí tinha que ter um indicador para ver se realmente o cara está dando conteúdo, se está dando uma boa aula, que afinal de contas nós somos todos professores em primeiro lugar né.

4. O SENHOR TEM SENTIDO POR PARTE DAS POLÍTICAS PÚBLICAS E DA UDESC, ALGUMA PRESSAO PARA BUSCAR DINHEIRO FORA OU PARA UM MAIOR RELACIONAMENTO COM A INICIATIVA PRIVADA NO SENTIDO DE BUSCAR PESQUISA, DE BUSCAR TRABALHOS, DE BUSCAR FINANCIAMENTOS?

Não digo uma pressão, mas há uma necessidade de fazer isso. Por quê? Porque os órgãos públicos, principalmente a UDESC, órgão público, cada vez mais a universidade está engessada, hoje a UDESC está pior, você não consegue comparar uma coisa dentro da UDESC para pesquisa. Então você passa por processos licitatórios onde o pessoal jurídico não faz, eles ao invés de ajudar mostrando formas de você, não burlar a lei, mas adaptar as condições da universidade, porque o Estado vê a universidade como órgão público a pé. Então, tem a universidade diferente, pesquisa diferente. Você vai comparar um computador de uma marca determinada, um equipamento de uma marca determinada porque é a melhor que tem. Se o recurso viesse para o pesquisador, para o laboratório dele, ele vai render mais que se entre em licitações, porque daí as empresas botam lá em cima o valor. Então existe uma pressão entre aspas, para gente buscar fora, porque daí você pode fazer convênios via fundações de apoio. Daí não precisa de licitação, as vezes, dependendo o tipo de órgão e recursos né, e facilite o pesquisador que faz a gerencia. O CNPq dá dinheiro na mão do pesquisador, depois ele presta contas. Se a universidade fizesse isso, seria muito mais dinheiro bem mais empregado. Só que tem essa questão legal né...

E SE TIVESSEMOS UM INSTITUTO, MUDARIA?

Acho que sim, para evitar também os problemas que ocorrem nas fundações e universidades federais né que, há muito desvios. Não sei se resolveria, mas acho que para resolver tem que estar na mão de quem faz. O pesquisador teria que receber o recurso e ele prestar contas desse recurso. Ai eu acho que funciona. O CNPq faz isso, nos projetos universitários, você que fica com o dinheiro, aí você usa o dinheiro, se você usou mal, você vai ser responsabilizado. E a universidade poderia ser isso né. Mas como os gestores querem amarrar, ficar com o poder da caneta, eles não vão liberar isso e nem tentam convencer o governo de que a universidade é diferente, isso que é um problema.

5. QUANTO A LIBERDADE DE INVESTIGAÇÃO?

Não, isso eu acho que nós temos. Eu acho que a grande vantagem do programa, nós temos a liberdade de estudar o que você quer. Entre aspas também, porque eu estou ligado nesse programa de mestrado de Materiais, então estudo dentro da área de materiais. Apesar de que toda a minha formação não é nessa área, então eu tenho maior dificuldade de trabalhar na área, o esforço é maior. Mas eu tenho a liberdade do tema, de certa forma. Pelos menos na área técnica não existe nenhum problema em não ter liberdade

NEM A UNIVERSIDADE NÃO LHE RESTRINGE

Ela restringe dentro da área. Claro que eu como professor da área de mestrado em Materiais não vou fazer uma pesquisa lá de sociologia, nesse ponto não tem sentido né. Mas no resto é tranquilo. Aí tenho liberdade, por exemplo, de fazer convenio com empresas, a gente tem essa liberdade. Apesar de que também a universidade hoje, está com uma política que todo convenio passar pela universidade. Eu já tive convenio com a Petrobrás, tenho com a SC gás, que vira fundação de apoio aqui dentro do centro. Então há algum tempo atrás o reitor assinava, mas hoje não assina mais. Ou faz pela universidade, via universidade, aí o dinheiro cai na Universidade, daí fica tratado igual para os outros, aí fica Para pesquisar fica horrível porque você não é prioridade, vai para conta única. E aí você não acredita que chegue nas tuas mãos o recurso num tempo hábil.

É PORQUE PESQUISA TAMBÉM TEM UM TEMPO

Tem, tem um também. Por exemplo, nós trabalhamos com a Petrobrás, com a SC gás, com a Móveis Rudinick, com a TBG, eles nos cobravam, nós entregávamos mensalmente um relatório, e esse relatório é cobrado. Eles não querem saber se você está fazendo outras coisas.

6. E ESSE MODO DE GESTÃO INTERFERE NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS?

Sim, todo modo de gestão, as relações sempre estão em pauta, você sempre vai ter relações, então não existe papel, papel anda sozinho dentro da instituição.

7. O SENHOR ACHA QUE A COMPETITIVIDADE AUMENTOU?

Ah, sem dúvida. A competitividade, por exemplo, na pesquisa, aumentou. Porque as vezes você disputa recurso com o colega do lado, ou as vezes com a instituição vizinha. Então é...

E O FATO DE EXISTIR ESSA COMPETICAO, ELA É PREJUDICIAL?

Não, em geral não. Só se ir pelo lado de relações interpessoais, aí sim. Mas no resto estimula. Principalmente entre universidades né. Como agora a UDESC é a 13 do país e a primeira de SC, que é pouco explorado pela atual administração né. Parece ter vergonha que o indicador nacional colocou a

UDESC nesse patamar, então acho que pelo menos nos próximos anos nós vamos ser os primeiros em Santa Catarina. Para federal é discutível os índices, mas são os critérios que são vigentes. Nós estamos dançando conforme a música. Agora, a universidade tem que explorar isso, porque se fosse as outras instituições, elas explorariam melhor. A universidade não tem esse *marketing*. Parece que tem vergonha de ser a... as coisas boas né, tem medo.

EU TENHO ENTREVISTADO OUTROS PESQUISADORES, E ELES TÊM ME DITO QUE O FACTO DE ESCOLHER SER PESQUISADOR FAZ COM QUE TENHA QUE TRABALHAR SABADO, DOMINGO, A NOITE. ELES DIZEM ASSIM: DITADURA DO LATTES E 60 HORAS.

Ah sim, mas é isso que te falei, o indicador te faz, te obriga a trabalhar, sempre estar atrás. Você, com raras exceções, consegue trabalhar as horas normais e produzir. Mas a maioria trabalha... apesar que eu vejo, não é só pesquisador não. O professor leva trabalho para casa, corrigir prova, eu corrijo em casa, fazer prova eu faço em casa, não faço na minha sala, não consigo fazer na minha sala, porque aqui entra pessoas, vem gente e tal, é difícil. Mas eu não me queixo tanto disso. Hoje eu gosto, apesar de as vezes também, a gente tem que ter lazer, mas eu gosto desse ambiente de fazer sábado, estudar, mas mesmo assim, eu tenho uma vida bem assim, eu chego cedo aqui, eu tenho bem... meus horários aqui eu procuro... mas também eu levo para casa a noite, com essa historia de internet, computador, a gente sempre está meio ligado em e.mail, é uma ditadura, realmente é uma ditadura mesmo.

8. SOBRE A GESTÃO DA UDESC

8.1 GESTÃO DA UDESC, ELA É PROFISSIONAL?

Amador.

8.2 MEDIDAS DE DESEMPENHO?

Poucas.

8.3 TRANSPARENCIA?

Pouco

8.4 MAIOR RESPONSABILIZACAO?

É, aí, isso aí com a lei de responsabilidade fiscal, as pessoas não ousam avançar porque tem uma lei. Então, agora porque é lei a pessoa fica dizendo assim “ah, não posso fazer porque a lei de responsabilidade” então ele se escora nessa lei para não fazer muitas coisas, não é só, ou seja, o público né. Então eu vejo que poderia usar melhor.

8.5 COMPETIÇÃO?

Eu acho que tem competição entre as universidades, ela é saudável. Nós somos parceiros, mas somos competidores. Temos a Univille do lado, mas aqui em Joinvile a UDESC é conhecida.

É UMA COMPETIÇÃO SAUDÁVEL

Saudável, saudável. Existe entre particular, aí sim. Então nós temos a vantagem da gratuidade, essa é uma vantagem, grande vantagem. Apesar de que com o Próuni hojeas universidades particulares, graças ao governo, com o PROUNI os alunos não pagam, então não é um crédito lucrativo.

8.6 MECANISMOS DE GESTÃO PRIVADA NA GESTÃO PÚBLICA?

Poderiam ser colocados alguns. Por exemplo, indicadores que a gente poderia adotar bem. Mas é diferente, a universidade é diferente como uma coisa privada, mas alguns conceitos da privada poderiam trazer para cá. Agilidade principalmente, a coragem de o administrador fazer as coisas. Nas nossas não existe isso. Na pública, as pessoas, com raras exceções, a maioria se escora nas leis para não fazer. E escora em advogados né. Hoje a UDESC, o fomento da UDESC é gerido por uma assessoria jurídica, uma procuradoria jurídica que manda. Na verdade devia estar a serviço da instituição, ela breca a instituição. Como é que eu vou melhorar a minha rapidez dos recursos? Os caras não vão atrás. “Está na lei lá, ah não dá”, e também não procuram mudar a lei. Porque a lei é tensa, muda-se a assembléia, vai lá, faz um... Então todos os últimos anos, a universidade está dominada por um legalismo. Os advogados aí que mandam. O reitor não faz nada sem a assinatura, pô, mas o cara tem que estar a serviço.

8.7 QUALIDADE?

Olha, é um conceito relativo, bem relativo. Qualidade depende de cada um. Por exemplo, se eu quero comparar um carro de qualidade, eu posso pensar em transporte, eu posso comparar um carro 1.0 ou um 2.0 um Audi 2.0, um gol 1.0 é um transporte. Agora, se eu quero conforto é outra questão. Eu acho que a universidade tem qualidade, a UDESC tem qualidade.

MAS EU QUERIA SABER SE EXISTE UMA GESTÃO PELA QUALIDADE

Ah não, isso não existe, acho que não é uma preocupação não. A Universidade até teve um época aí, um programa de gestão por qualidade, que depois morreu. Mas não, não tem. Hoje não tem nada, nenhum programa de qualidade.

FAZ FALTA, EM SUA OPINIÃO?

Acho que sim, acho que faz falta. Programa de qualidade faz falta. Organizar, qualidade organiza a instituição, disciplinas essas coisas, eu acho que faz falta. Mas não tem, não existe. Pelo menos que eu perceba.

9. ALGO QUE O SENHOR GOSTARIA DE DIZER A RESPEITO DESTES ASSUNTOS E QUE EU NÃO TENHA LHE PERGUNTADO?

Olha! Eu acho que, por exemplo, a expansão desordenada da UDESC prejudica a pesquisa, porque é mais recurso com o mesmo dinheiro. Então é certo que a universidade é do Estado, todo mundo paga imposto, mas ao mesmo tempo, se você expande mais a universidade, os recursos continuam os mesmos e você vai dividir os recursos. E aqueles cursos que estão bem, daqui um tempo já não estão tão bem. E vão diminuindo os recursos, e sem recursos você não consegue fazer laboratórios adequados, tem que ter dinheiro. Essa campanha que fiz quando fui candidato a Reitor, visitei todos os centros, vi a realidade, os alunos desmotivados.

A PRESSÃO DA SOCIEDADE PARA UDESC, COMO O SENHOR VÊ ISSO?

Ah, é grande. Os prefeitos pressionam a universidade né. Os prefeitos, o governador, os deputados pressionam para abrir, fazem “auê” para abrir, mas depois para sustentar é um problema, mas daí eles desaparecem. Então eles abrem pinhalzinho, os caras hoje... por exemplo pinhalzinho cidade que... enfermagem é Pinhalzinho né?

ENFERMAGEM É PALMITOS

Palmitos é uma cidade que agora vive em torno da UDESC. Porque tem os alunos de fora, a cidade se movimenta, isso é bom para cidade. Então, há uma manipulação política dos prefeitos em relação à universidade. Só que as condições dos cursos lá, não dá! Os alunos lá não saem preparados, pelo menos quando eu visitei não tinham laboratórios. E aí como é que vão sair um bom enfermeiro?

A SOBRE A INCORPORACAO DA UDESC EM IBIRAMA?

Foi um absurdo, incorporou uma instituição privada, a pressão do governo. Secretários do Estado ligavam, tinham professores da UDESC que eram secretários do Estado na época, chegou a ligar para as pessoas, inclusive para mim, eu disse não, eu era contrário, eu fui um dos poucos contrários, realmente lá, os diretores dos centros em geral, mesmo os considerados de oposição na época, eles aceitaram a pressão do governo em nome de uma governabilidade, de um bom relacionamento com o governador, mas é mais um custo para universidade.

QUER DIZER, A AUTONOMIA DA UNIVERSIDADE É RELATIVA?

Não tem, é relativa, claro. O Reitor, o governador chegava, mas era um cargo eleito, bem ou mal o cara é eleito, então não precisa ter o aval do governador, tem que ter boa relação. Mas não precisa ser reboque né. Então na época eles pressionaram e passou em folgada maioria, acho que foram 7 votos contrários, de uns quarenta e poucos na época e não adiantou, mas o discurso era um discurso assim: os indiozinhos de Ibirama tinham que estar na universidade, como qualquer catarinense tinha que estar na universidade, então é um discurso social...

PROFESSOR, EU LHE AGRADEÇO MUITO, PELA ENTREVISTA.

ENTREVISTA 6

1. HÁ QUANTO TEMPO O SENHOR É PESQUISADOR

Desde de 1987, então são 22 anos

2. O QUE O SENHOR TEM NOTADO QUE MUDOU NA PESQUISA NESTES ULTIMOS TEMPOS.

Tem evoluído. No Brasil principalmente. Então posso dizer assim, a competitividade é muito maior hoje. Então eu lembro que na década de 80, quando eu comecei a fazer pesquisa, eram muito poucos pesquisadores no país, então naquela época, por exemplo, qualquer um que se aventurasse a fazer pesquisa, gerar conhecimento dentro da Universidade, era pouco o espaço, eram poucas Universidades é claro, mas ali dentro tinha um espaço muito maior junto com os órgãos de fomento, era muito mais simples e o pessoal que fazia pesquisa naquela época era pioneiro e tinham outros tipos de dificuldades. Hoje eu acho que é muito mais competitivo, o ambiente é muito mais competitivo. E sempre você olha que existem muito mais grupos de pesquisa, então eu acho que mudou neste sentido.

3. O SENHOR ACHA A COMPETIÇÃO SAUDÁVEL NA ÁREA DA PESQUISA, OU ERA MELHOR NAQUELA ÉPOCA EM QUE O PESSOAL TINHA TEMPO, TINHA DEDICAÇÃO, PESQUISAVA PORQUE GOSTAVA?

Eu acho que o pesquisador tem que pesquisar porque gosta. Senão ele nem faz. Mas eu acho difícil dizer assim. Eu acho que a competição é natural nessa área. Ontem eu estava vendo um documentário sobre a vida do Einstein, e ele mesmo tinha uns competidores na naquela época, teve um grau de competitividade, mas nas universidades.

MAS NAQUELA ÉPOCA NÃO ERA DIFERENTE?

Era diferente, mas hoje a competição se dá devido aos cursos e pesquisas estarem muito vinculados a uma certa produtividade, então isso pode gerar atitudes as vezes não muito corretas por parte do pesquisador, como aconteceu lá com o coreano que disse que tinha uma clonagem, depois viram que não tinha feito, quer dizer, então essa questão de confiança, nos dados que são publicados, questões de plágio, que as vezes acontece, mas acho que em geral uma competição é natural, desde que ela não seja uma coisa patológica, assim exacerbada, eu acho que se ela for essa competição natural que existe, não tem muito problema. A questão toda é, vamos dizer assim, a honestidade de quem fez, imagina-se que a pessoa sempre seja honesta, e tem que competir nas mesmas regras, vamos dizer assim...

4. O MODELO DE GESTÃO DE PESQUISA NO BRASIL É DITADO PELO LATTES E PELO QUALIS. ESSE MODELO DE PESQUISA NUMÉRICO, COMO ESTÁ ACONTECENDO, NÃO É PREJUDICIAL PARA A CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO CIENTÍFICO?

Pode ser. Essa é uma grande questão de debate hoje. O grande nó. Por exemplo, não dá para comparar números friamente mesmo dentro da própria área. Vou dar um exemplo dentro da minha área, que é química. Então na química, por exemplo, se você trabalha em síntese orgânica, e for trabalhar, por exemplo, na área de produtos naturais, você vê que a produtividade de uma pessoa na área de produtos naturais é muito maior do que a síntese orgânica. Mas por quê? Porque o tipo de trabalho é diferente. Então é difícil comparar simplesmente numericamente um trabalho desses. E se uma pessoa de síntese orgânica começar a querer publicar no mesmo nível ali, no mesmo número de trabalhos, vai obviamente comprometer os dados, então teria que ser visto uma questão, por exemplo essa questão do Qualis de classificar as revistas para ter um critério de qualidade, não só quantitativo, então agora ficou até mais complexo o Qualis, se criou novos níveis no Qualis para tentar dar uma esmiuçada. Por exemplo, as revistas que você tem que publicar com referis mais duros, uma revisão mais aprofundada, então essas revistas valem mais. As publicações valem mais ali do que numa revista um pouco menos competitiva. Mas existem muitas críticas desse modelo, então. Mas mesmo internacionalmente eu vejo que há um comprometimento um pouquinho da qualidade em favor da quantidade. Eu vejo isso como um problema, isso é coisa que tem que ser evitada de alguma maneira. Então se criaram vários parâmetros aí para tentar ver se, ver mais a parte qualitativa, mas mesmo assim acho que é difícil. Então, um paper antigamente, um artigo, as vezes tinha vinte páginas, hoje os artigos têm cinco, seis páginas, então, quer dizer o pessoal começou a diminuir o número de páginas, talvez não aprofunda muito na discussão, como dizia, teve um pesquisador americano que ganhou o Prêmio Nobel de química, no caso o Linus Pauling, quando ele faleceu, faz já um bom tempo, uns dez anos atrás, talvez, e ele dizia que as pessoas estavam, naquela época jogando os dados fora, que as pessoas publicavam sem discutir, pegavam, geravam dados e ao invés de tirar uma conclusão daquilo mais aprofundada, uma teoria, simplesmente jogavam os dados ali,

para poder publicar, para poder ter um número. Então isso é uma coisa que é um grande debate atual, como você fazer um média, ter um critério justo e racional entre a qualidade e a quantidade da produção.

E COMO ISSO LHE AFETA PESSOALMENTE, ENQUANTO PESQUISADOR?

Eu sou (risos) aquele cara que vai para casa pensando no problema que tem que resolver. Às vezes você fica falando, bom uma hora vou ter que parar com isso, mas realmente a gente não consegue desligar. Se bem que você vê, pela história da ciência todo mundo era meio assim, as pessoas se trancavam nos seus escritórios para desenvolver uma teoria.

MAS NÃO É ANTAGÔNICO, EU TAMBÉM VI O DOCUMENTÁRIO DO EINSTEIN, ELE LEVOU DEZOITOS ANOS PARA CRIAR A TEORIA DA RELATIVIDADE.

Ninguém tem esse tempo todo (risos).

O EISTEIN DEVE TER PUBLICADO UNS SETE OU OITO ARTIGOS. PELO QUE EU VI NO DOCUMENTÁRIO, ELE NÃO PUBLICOU MUITA COISA.

Importantes foram sete ou oito artigos, isso mesmo.

5. DADO ESSE MODELO DE GESTÃO, QUE NÓS CONCORDAMOS QUE ELE EXISTE DESSA FORMA, QUAL É A LIBERDADE QUE O SENHOR ACHA QUE OS PESQUISADORES TÊM?

Bom, eu acho que o pesquisador tem liberdade, quer dizer em princípio, ele tem a liberdade de escolher uma linha e desenvolver o trabalho naquilo, muitas vezes ele não tem condições de infra-estrutura e tal, e aí tem que fazer parcerias e é uma outra questão também, que pode ser bom, muitas vezes é bom, até na questão de qualidade mesmo, porque ele ta sendo avaliado pelo seu parceiro também e vice-versa, mas por outro lado as vezes cria um certo canibalismo científico ali, que muitas vezes você acaba ficando refém de um pesquisador que está numa situação melhor de infra-estrutura e você acaba sendo engolido.

VIRA MÃO-DE-OBRA

Então, tem que tomar cuidado ali, mas quando é entre instituições de mesmo porte, ou entre pesquisadores do mesmo nível é muito interessante, inclusive a gente tem, eu tenho uns três projetos em cooperação que tão indo muito bem, e que são pesquisadores mais ou menos na mesma faixa etária, tem mais ou menos a mesma história parecida, então é muito bom até para um controlar o trabalho do outro, e realmente funciona, então em termos de qualidade, olha você errou aqui, precisa melhorar ali, e eu falo a mesma coisa, olha precisa fazer isso, a análise tem que fazer de novo, então a gente se complementa, então isso é muito saudável.

O SENHOR TEM LIBERDADE?

Eu acho que cerceiam um pouco a liberdade justamente quando você tem que depender de recursos né, por exemplo, tudo bem né, tavamos falando do Einstein na física teórica que a princípio não precisa ter tantos recursos assim, mas para a pesquisa experimental, que é a área que eu atuo, as vezes você precisa, você precisa necessariamente de recursos financeiros e recursos materiais e mão de obra né, recursos humanos de boa qualidade para conseguir montar uma equipe, conseguir fazer, conseguir chegar num resultado, para vamos dizer assim, corroborar suas hipóteses. Aí a liberdade fica as vezes comprometida nesse sentido, que você quer fazer alguma coisa a mais mas você não tem condições. E aí você tem que procurar parceiros, as vezes é saudável, as vezes não é tanto.

6. SAINDO DA ÁREA TÉCNICA PARA A ÁREA DE GESTÃO. SENHOR TEM QUE ESCOLHER ALGUMAS LINHAS QUE SÃO PUBLICÁVEIS OU NÃO EXISTE ISSO?

Tem sim, na verdade você assim, em princípio você pode escolher fazer, descobrir lá como diz o pessoal o sexo dos anjos, só que você não vai ter recursos para isso, você já sabe, nem vai conseguir publicar, muitas vezes não vai conseguir publicar também, exatamente. Então as vezes têm algumas preferências por algumas áreas. Tem até esse meu amigo que é meu parceiro, que ele fala, todo artista tem que ir onde o povo está, quando ele diz isso, ele quer dizer, de onde o dinheiro está vindo. Então por exemplo, na área de química, teve uma corrida muito forte nos últimos anos aí pela Petrobrás, pela questão do petróleo, da Petrobrás ter aumentado muito o investimento em pesquisa, então todo mundo queria fazer trabalhos com a Petrobrás, então quer dizer, dentro da sua linha ali você pode tenta focalizar em alguma coisa que possa ter alguma interface com uma empresa que esteja investindo ou com alguma linha prioritária do governo, então o governo coloca nanotecnologia é importante agora, então você faz projetos dentro da área que eu atuo, o que eu poderia fazer para ir ao encontro destes editais de nanotecnologia? Então de certa forma

you choose to lose that freedom, in reality. Then you have the freedom of you doing, you can not want to do, to continue, but I, for example, I opted for doing, for following, I do not do more of what I was doing in my doctorate. That line of research I liked very much, but really today, if you think in terms of resources, of funding, I was within a university that already had an infrastructure, today, for example, doing within our institution, that is an institution, let's say so, medium, would not have that infrastructure to do and it would be very complicated, and it is an area that, let's say so, is not among the government priorities and not of companies, then, to say, I preferred to go back to something that is more important for the country now, also have to think, I think a little about this too. To say, in reality it is a choice, I had the freedom to make this choice, I could have stayed in the job that I was doing in my doctorate and left the rest of my life in that line, but I opted really for going back to a line that would be of more interest perhaps even for society, then do that which I was doing. But that logic helped me a lot to open this new line, it is not completely disconnected, but it is not exactly what I was doing.

7. O SENHOR ESTÁ VENDENDO NA SUA ÁREA UM MAIOR ENVOLVIMENTO DO MERCADO COM A PESQUISA?

Very little. The companies that invest in research in Brazil for the most part are state-owned.

Is it the government?

It is the government. Then, to say, it is a company, but it is of the state.

8. O SENHOR ACTUA NA ÁREA DE QUÍMICA. MESMO SENDO UMA ÁREA QUE TERIA MUITA INFLUÊNCIA DO MERCADO, O MERCADO NÃO INFLUENCIA TANTO ASSIM?

It is not so, I always say this here, in Europe, in the United States, 70% of the research is done by companies, then what happens is that in Brazil there is a lot of multinational, the research is done in the matrix, then this is why few Brazilian companies actually invest in research and have a lot of fear of investing, because it is a lot of money that can be lost, to say, you have to think that it can be a loss, a big loss, then it can be right, it can be wrong. Then you have to think! Only that logic, to invest in research, you know that you will get some results. Then, for example, IBM, it is not for nothing that it invests a lot of money, Dupont, for example, which is the largest company in the area of polymers, it is not for nothing that all the big ones in the area of plastics, nylon, teflon, were developed there, Rayon, then everything that you say about companies that invest has a return. In Brazil, really, it is still very difficult to convince the Brazilian entrepreneur to invest in research, then what is being done today in the big universities of the country, USP, Unicamp, is to do technology transfer offices, that is Unicamp already did in the nineties. Then, to patent inventions, the developments of the researchers at the university and then commercialize these patents with the companies, because that you already did the investment within the university, to say, and it works, then the company will compare something that it knows will work and will not pay for something that it does not know if it will work or not, né. Then this is another line. For example, I did a post-doc now in Germany in a research center, which was a state research center, but it was a research center, not a university, and there, in the institute that I worked in basically 70% of the resources came from sales of royalties of patents in reality, of what you were commercializing the patents, the research was developed there with companies.

MAS ESSA CULTURA NO BRASIL AINDA É INCIPIENTE.

It is starting, it is still starting. Then to say, but it is perhaps something that will catch on. Even in the last meetings that I have attended of the Brazilian chemical society, there is always more talk about this question of patenting, intellectual property. Then, to say, it started to think about this. Until, when I started to do research, in Brazil they did not think about patenting anything, that they did not have this culture, then now they are starting to think that this is an important thing. Even, the government is talking about it, look, people are publishing a lot, the country is publishing a lot, only that they do not patent, then, for example, people have much fewer patents per year than in Korea. Then why is this happening? Then Brazil has to start, to be able to publish in good journals, then, it is because it has to have the competence to make patents. The problem is that in Brazil it is very expensive to make patents, and the researcher has to take it out of his pocket to make patents.

It is a series of coincidences.

Empecilhos né. Então talvez agora seja criada uma cultura aí mais para essa vinculação com as empresas, com o setor produtivo.

9. E AQUI DENTRO DA UNIVERSIDADE, O SENHOR SE SENTE INSTIGADO A BUSCAR RECURSOS FORA?

Não, não tem né (risos). A UDESC tem que, a UDESC precisa evoluir nesse sentido. Ela precisa evoluir, porque hoje, é uma instituição, eu acho né, opinião pessoal minha, que ela é muito burocratizada, e isso aí é um empecilho para a pessoa que quer desenvolver algo a mais assim, fazer. É porque hoje, por exemplo, eu poderia dar doze horas de aula, que eu gosto muito da aula, e ir para casa sossegado, tranquilo, fecho meu livro, dou minhas aulas, vou para casa descansar, brincar com meus filhos (risos) sem pensar em mais nada. E ela meio que, ao mesmo tempo em que essa cultura que muito diferente, por exemplo, da onde eu fiz doutorado, na Unicamp, por exemplo, não existe esse negócio do professor ser contratado e ele achar que não vai gerar conhecimento, que não vai fazer pesquisa. Todo mundo que ele tem que fazer, tem que gerar conhecimento, ele vai ter que fazer pesquisa, ele vai ser cobrado por isso. Quer dizer, as pessoas nem precisam cobrar, porque é óbvio que ele vai querer entrar ali, vai querer montar um laboratório, então é outro tipo de mentalidade. Então aqui é assim, existe um, quer dizer o pessoal que faz pesquisa é muito por vontade própria eu diria vontade própria, vocação mesmo. Então é assim, por isso é que eu falo, aqui eu não sou obrigado a nada, eu poderia dar minhas doze horas aulinhas lá, mas eu optei por entrar no programa de pós-graduação, além das minhas aulas e fazer pesquisa.

PORQUE EU ENTREVISTEI ALGUNS PROFESSORES QUE FALAM QUE QUANDO VOCÊ SE VINCULA A UM PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO A COBRANÇA TRIPLICA, QUADRÚPLICA.

Que bom, eu já entrei aqui na UDESC paraticamente dentro do programa de pós-graduação.

SE ESTÁS FORA DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO, PODES DAR UMA QUANTIDADE “X” DE HORAS-AULA, PREENCHER O PTI (Plano de Trabalho Individual) E GANHAR A DEDICAÇÃO EXCLUSIVA, IGUAL A UM PROFESSOR QUE É PESQUISADOR E ESTÁ VINCULADO A UM PROGRAMA. NO ENTANTO AQUELE PROFESSOR QUE ESTÁ VINCULADO A UM PROGRAMA TEM QUE MANTER O PROGRAMA, E MANTER O PROGRAMA QUER DIZER, SE SUBMETER A TODAS AS EXIGÊNCIAS DA CAPES QUE NÃO SÃO POUCAS.

É que assim, eu nunca senti muito isso, porque eu nunca pensei em ficar fora do programa de pós-graduação. Então para mim é natural essa cobrança já vem desde que eu comecei a fazer pesquisa em 87, já tinha essa cobrança. Então para mim eu não sinto muito isso tudo aí. Mas realmente, eu vejo assim mesmo.

OLHANDO PARA A LEGISLAÇÃO.

Olhando, para a legislação, é bem por aí mesmo. É você vai ser muito mais cobrado, porque tem que manter o programa. E isso aí foi uma coisa que como a UDESC demorou um pouquinho para entrar na área da verticalização. Então, para as pessoas que entram é muito difícil realmente. Porque até o pessoal que começou mesmo. Quando entrei, eles já estavam, mas eram professores mais antigos, então não tinham essa cultura ainda de é importante você fazer e mostrar o que você fez e ir lá discutir com seu colega de uma outra universidade, ir num congresso, montar projetos em conjunto, projetos maiores. Então eu vejo colegas que tem uma dificuldade nisso aí, de entender que isso é importante. Porque eu acho também, talvez, eu não sou partidário de só quantitativo, só no número, só número, eu acho que isso aí realmente tem que, alguma outra maneira de fazer, talvez fosse mais interessante, mas também é muito difícil imaginar qual (risos). Mas de qualquer maneira você tem que mostrar que você fez, que você ta fazendo, então é necessário você mostrar.

COM RELAÇÃO A AVALIAÇÃO DA CAPES É UNANIME DE QUE ESTÁ FORMA NUMERICA NÃO AGRADA, É PREJUDICIAL?

Não, Quando eu fui coordenador do Programa de Mestrado de Materiais eu ficava indignado porque, por exemplo, uma publicação por ano, isso é o mínimo que eu acho que cada um tem que fazer, mesmo quando não tinha nenhuma condição, nem que seja um trabalho mais (...) nem que seja mais especulativo um ensaio pelo menos (...) então no mínimo isso, você tem que mostrar, olha eu quero, to nessa área, quero fazer isso aqui, tem aqui, olha eu fiz aqui uns cálculos, acho que eu conseguir fazer tal, ou talvez tal, tal, tal. No mínimo, lógico o ideal seria fazer tudo, um trabalho experimental, fazer todos os cálculos

direitinho, ver se bate a teoria com a prática, aquela coisa toda, né. Mas, mesmo que fosse um trabalho mais simples, eu acho que ele tem a obrigação de pelo menos uma vez por ano mostrar o que ele fez, mostrar para a sociedade científica, para a sociedade como um todo, principalmente para os pares, para os colegas cientistas, no mínimo o cara tem que ter uma publicação numa revista, ou sei lá, um livro qualquer coisa assim. Ir para um congresso falar sobre aqueles resultados que ele teve, para colocar a prova o trabalho que ele ta fazendo. Isso é o que me excita na pesquisa, né. É que eu gosto de ir lá debater, olha eu gosto de ser questionado e questionar e tal, porque eu acho que é isso que faz a ciência evoluir, eu ainda sou muito romântico nesse ponto (risos). Mas olha, no mínimo um por ano. E aí os caras não sei o que lá, que é muita coisa. É lógico, a maioria ali na ciência dos materiais está publicando mais que um por ano, então por isso que o nosso curso foi para quatro, a coisa melhorou. Aí eu disse assim, no mínimo um por ano, que era para manter o programa ali. Então, quando eu entrei na coordenação, isso aí foi uma coisa interessante, que quando eu entrei na coordenação do mestrado tava para quase fechar, então tinha só doze professores na época, doze professores na época, só quatro publicavam. Quer dizer, mas aí hoje quase todos publicam, a coisa melhorou bastante nesse sentido.

10. A RESPEITO DA GESTÃO DA UDESC

10.1 A UDESC TEM UMA GESTÃO PROFISSIONAL?

Na área de pesquisa?

NÃO, NA ÁREA DE GESTÃO. AGORA A GESTÃO DA INSTITUIÇÃO COMO UM TODO?

Dá para falar em termos (risos)? Ta mais prá não. Ta mais prá não.

10.2 MEDIDAS DE DESEMPENHO. O SENHOR TEM SIDO COBRADO POR MEDIDAS DE DESEMPENHO? DENTRO DA UNIVERSIDADE, NÃO PELA CAPES?

Não.

10.3 TRANSPARÊNCIA?

Está melhorando, mas ainda falta muito, falta muito.

10.4 RESPONSABILIZAÇÃO

É, eu entendi, uma é cobrar, a outra responsabilizar.

10.5 COMPETIÇÃO.

Talvez em alguma área ali, mas na minha área não.

10.6 MECANISMOS DE GESTÃO PRIVADA.

Se eu acho isso bom? Ou se eu acho que existe?

NÃO, SE ACHA QUE EXISTE.

Eu trabalhei muito pouco no setor privado, mas pelo que eu vi, é muito diferente do que a gente tem na UDESC.

10.7 QUALIDADE NA UNIVERSIDADE. O SENHOR TEM SIDO COBRADO? EXISTEM MECANISMOS QUE LHE COBREM QUALIDADE?

Não, pelo amor de Deus. Não eu acho que a cobrança é muito baixa, o nível de cobrança na UDESC é muito baixo. Assim, no meu ponto de vista. Em todos esses outros, eu acho que o grande problema da UDESC é esse. Que não existe responsabilização. Não existe, nunca vi. Quer dizer, teve um caso de um professor que foi exonerado uma vez, mas porque o cara não ia mais dar aula, sei lá, ficou seis meses sem dar aula, daí. Mas não existe responsabilização. Isso inclusive é uma coisa que vai ser discutida em departamento amanhã. Quer dizer, que foi, teve professor que simplesmente fez um projeto, que não era de pesquisa, era de extensão, e simplesmente não fez o projeto. Fico lá um ano e meio nas horas da planilha, o que eu achava um absurdo, mas de qualquer maneira não fez, e falou, não fiz porque a universidade não me deu condições, então não fiz, o departamento embarrigou, passou para frente, quer dizer, aquilo lá provavelmente não vai dar em nada. Quer dizer, então não existe responsabilização. Assim, o que ocorreu é as vezes questão de responsabilização de gastos de verbas públicas, mas aí não afeta diretamente ao pesquisador, né. Aí é questão (...) a gente já sabe a história então deixa para lá. Mas, em relação a pesquisa, mesmo com ensino, mesmo com extensão, eu acho que não existe. Esse é o grande

problema da UDESC. É que existe um corporativismo de uma maneira exacerbada. Esse corporativismo também tem uma razão de ser, mas eu acho que aqui é demasiado prejudicial à instituição, porque ele simplesmente imobiliza tudo, porque as pessoas não fazem, e aliás, é como eu sempre falo, desde quando eu entrei na UDESC, na UDESC aqui você é estimulado a não fazer (risos) estimulado a não fazer, e quanto menos você faz, menos incomodação você dá, e parece que para isso, para a instituição é melhor.

TEVE UM PROFESSOR QUE ME DISSE SER A INVEJA O QUE MAIS O INCOMODA E EXPLICOU POR QUE? - PORQUE QUANDO VOCÊ TEM UMA INVEJA BOA VOCÊ QUER SER IGUAL AO SEU SUPERIOR.

Essa era a competição da Unicamp que tinha.

Um queria ser mais que outro. Aqui um quer linchar o outro.

Talvez, acho que nem é tanta inveja, justamente não gostaria de colocar neste sentido, mas é um receio muito grande que vai se perder um espaço, as pessoas que já tem outros modos *operandi* na Universidade, perder espaço, que para mim assim, eu não colocaria como inveja, mas eu acho que é ruim, e eu acho que não é por aí. Essas pessoas teriam que ver que a Universidade pode ganhar com isso, e ele também vai ganhar junto. Mas realmente é bem por aí. É uma competição ao inverso.

A UNIVERSIDADE TEM MUITA DIFICULDADE EM TRATAR AS DIFERENÇAS, PELO QUE EU VI NA RESOLUÇÃO DE DI SE TENTOU FAZER DE TAL FORMA QUE TODO MUNDO GANHE.

Exatamente, é extremamente burocratizada, por exemplo, para todo mundo ganhar.

TODOS GANHAM E SE FICA COM DIFICULDADE DE TRATAR OS DIFERENTES COMO IGUAIS. MAIS OU MENOS UM CORPORATIVISMO DE GESTÃO.

Exatamente, porque quando foi feita uma resolução de DI mais dura, não é o que aconteceu? A tentativa foi de outro movimento que falou assim: - vamos fazer uma coisa mais dura. Mas aí ficou tão altamente sofisticado, altamente burocrático, de contar pontos tentando comparar uma atividade de extensão com uma atividade não sei do que, com participação em banca, com não sei do que. Dando pontuações meio assim da cabeça de alguém que saiu. Quer dizer, altamente sofisticado, altamente burocrático, para, no fim, todo mundo ganhar, porque aí cada um quis pegar a sua área, cada um quis pegar o seu lado, e quando você faz a colcha de retalhos, e aí quando você fala, o professor diz assim, não foi para todos os Centros e todo mundo queria. Eu falei, claro, isso da para perceber, todo mundo, então eu falei, então, dá para todo mundo de uma vez, então não vou ficar aqui fazendo pilhas de documentos, pilha de papel, preenchendo papel, para todo mundo ganhar, quer dizer, vai tirar um professor da atividade dele para fazer parte de comissão que vai só para homologar o negócio, então, quer dizer, é uma coisa que não faz muito sentido.

11. PROFESSOR, LHE AGRADEÇO PELA ENTREVISTA E LHE PERGUNTO: - TEM ALGO QUE O SENHOR ACHE IMPORTANTE EM PESQUISA QUE EU NÃO TENHA LHE PERGUNTADO, E QUE O SENHOR GOSTARIA DE COMENTAR?

De gestão em pesquisa, né? Olha, eu acho que talvez essa questão de colocar essa gestão privada, lógico que não privatizar a UDESC (risos), mas colocar alguns pontos de gestão dentro da UDESC talvez alguns aspectos de gestão privada, de, por exemplo, de questão de (...) ah (...) é que é complicado né, porque aqui na UDESC, quando eu tentei fazer isso que eu era coordenador do programa de pós-graduação, eu tentei trazer alguma coisa, até conversando com o pessoal, tentar fazer até um planejamento mesmo, estratégico, fazer, por exemplo, uma semana, olha vamos dedicar uma semana aqui do nosso calendário para..para discutir as produções. Quer dizer, vamos fazer tal, tal, tal. Que deixe as aulas, pelo menos da pós-graduação, vamos tentar aqui se concentrar em fazer, em terminar os trabalhos, os papers e tal, tudo, quer dizer, mas é muito complicado porque têm professores que são muito reativos e quando você ta na iniciativa privada, se a pessoa é reativa demais, ela não continua ali (risos) e vai embora. Na instituição pública não é bem assim, e aí quando eu ia para CAPES e eu tinha que me reportar à CAPES, que daí era um órgão externo, que é uma coisa que nunca me cobraram dentro da UDESC, mas lá cobravam, né. E lá para a CAPES o pessoal falava, olha você tem que cortar esse professor do programa, você tem que cortar tal, tal, tal e fulano, esses caras aqui tão deixando o programa para baixo, né, vocês tão perdendo, aí eu falava, olha, só que esses professores aqui, dois aqui são fundadores do programa (risos) e que é uma questão política até, complicada, e outra que, se eu tirar esses caras, quem que vai dar aula? Porque eles dão aulas do núcleo obrigatório das disciplinas de mestrado. Eu não posso contratar outro professor, e os professores outros que estavam ali, já estavam com carga horária completa. Então como que vou fazer, eu

não vou ter como substituir esses professores, mesmo que eu consiga expulsá-los do programa, mesmo assim eu não vou ter como substituir. Então, quer dizer, é uma questão complicada, mas talvez alguma coisa, algum, alguma, por exemplo, essa questão tentou se fazer o plano vinte agora na instituição. Mas para a pesquisa não tem nada disso. Mas também esse plano vinte você discute, discute, e faz lá um projeto, depois chega aqui no consuni (risos) parece coisa que não existe. Mas então eu acho que é isso. E essa questão talvez de ter essa questão de propriedade intelectual. Eu acho isso que eu iria colocar, colocar que é uma cultura que a Universidade pode, que deveria explorar, principalmente a área tecnológica óbvia, que é importante, talvez para os outros centros não seja tão importante, mas para a área tecnológica se a Universidade dá essa chance, por exemplo agora a gente tá fazendo uma patente pela UFRGS, que a gente tem um parceiro lá, e provavelmente vai sair a patente por lá, porque lá eles têm um escritório.

ENTREVISTA 7

1. HÁ QUANTO TEMPO O SENHOR É PESQUISADOR?

Desde a graduação 1975, mestrado 1977, doutorado 1979 Cambridge – (32 anos)

2. E NESSES ANOS O QUE MUDOU NA PESQUISA?

Quando eu comecei na pesquisa, no mestrado, existiam poucos grupos estabelecidos no Brasil e poucos cursos de doutorados no Brasil. Isso foi um dos motivos que eu consegui facilmente ir para Cambridge, por falta de grupos estabelecidos na minha área. De lá para cá a quantidade de cursos de doutorado aumentou grandemente.

3. E COMO PESQUISADOR MUDOU ALGUMA COISA, O SENHOR TEM SE SENTIDO MAIS PRESSIONADO, OU NÃO MUDOU NADA.

Mudou, mudou muito. Hoje, digamos assim, tem muito mais apoio das agências do governo para o pesquisador. Embora digamos que a UDESC demorou muito a também entrar nesse apoio a pesquisa. Já existiam os órgãos de fomento que davam apoio ao pesquisador. Isso é importante, pois a nível de governo, se percebeu que a pesquisa estava defasada em termos de apoio. E era descontínua, um ano tinha dinheiro, dois ou três não tinha. Hoje os pesquisadores já têm consciência que existe por parte do governo um sistema contínuo de apoio. É difícil aprovar projeto, mas eles têm dado bastante apoio e tem crescido bastante o volume. Eu considero que a essência da Universidade é o ensino e a pesquisa e deveria ser mais valorizada o professor na sala de aula e o pesquisador no laboratório. Hoje na UDESC ainda não existe, apesar da mudança toda, precisa mais estimular e motivar o professor e pesquisador na sala de aula.

Eu digo isso porque um professor que ganha DI a gratificação é bem menos do que um professor que está numa função de direção na escola. Para mim nos temos mais democracia do que meritocracia. Deveria no mínimo ser 50% meritocracia e 50% democracia, ou seja a DI deveria, no mínimo ser igual a um auxílio de direção de Centro.

5. AS UNIVERSIDADES CONTRATAM PROFESSORES E DEPOIS FAZEM COBRANÇA PARA QUE ESTES SEJAM PESQUISADORES. COMO O SENHOR ENTENDE ESTA RELAÇÃO?

O volume de conhecimento é muito grande. Quem opta pela carreira de pesquisador tem muito trabalho. Ele tem que fazer dez projetos de pesquisa para ganhar um, a concorrência cresceu muito. Não é fácil ganhar e toma bastante tempo do pesquisador. Na hora que ele começa a ter certo crédito na comunidade científica, no governo ele tem que dar resposta em termos de publicação e orientação e isso toma bastante tempo. Conseqüentemente começa a diminuir o tempo necessário para preparar aula. Afora que aula na graduação, desmotiva o professor porque hoje o aluno está mais desmotivado. Antigamente os alunos da engenharia tinham muito mais vontade de ser engenheiro do que hoje. Hoje os alunos estão muito apáticos.

6. O SENHOR TEM SENTIDO COBRANÇA POR PRODUTIVIDADE?

Sim, sim. Eu sinto muito a questão da papelada. Eu tenho bolsa do CNPq, que é maior do que a minha Di, eu tenho que fazer um relatório desta minha bolsa a cada três anos, que é muito simples é um relatório único. Enquanto que na UDESC a papelada é muito grande e não é nada muito informatizado. Uma dificuldade na UDESC é esta burocracia. Todo o professor da UDESC tem currículo no sistema Lattes,

então toda a vez que um professor vai fazer um projeto com verba da UDESC, tem que mandar toda aquela papelada. Poderia ter banca que julgasse os projetos, todos na internet, usar mais a internet. Evitasse toda esta papelada. É uma questão de otimizar isto e cobrar o que deve ser cobrado, que é o mérito. Pesquisa tem que de alguma forma ser publicada para dar satisfação a sociedade. Não tem que ficar fazendo relatório para própria UDESC ficar engavetando papel.

7. O SENHOR SE SENTE COM LIBERDADE PARA INVESTIGAR O QUE GOSTA?

Sim, sim, quanto a isto a Universidade tem sido bastante generosa, não tem cobrado diretrizes. Se bem que com a própria verba da UDESC deveria ter. E deveria incentivar, por exemplo, que os professores construíssem bancadas de pesquisa em seus laboratórios. Que a verba de pesquisa da UDESC fosse utilizada para suprir deficiências dos laboratórios. Incentivar que os professores construísse suas próprias bancadas, não comparar, mas construir, criar desenvolver tecnologia. Ele e os alunos que trabalham com ele, aprenderiam a criar tecnologia e resolver problemas e isso não tem na UDESC.

8. O SENHOR SENTE QUE EXISTE ALGUMA COMPETIÇÃO ENTRE OS DOCENTES E ISSO INTERFERE NAS RELAÇÕES PESSOAIS.

Sim, infelizmente sim. Em nível de Departamento existe a questão de ciúmes de inveja. Eu acho que uma condição da competição acadêmica. Por isso que certos grupos conseguem se dar bem e outros não. Por causa desta competição desta briga interna.

SOBRE A GESTÃO DA UDESC

9.1 A UDESC POSSUI UMA GESTÃO PROFISSIONAL?

Eu entendo que não. Não porque não estas bem estabelecidas quais são as diretrizes e metas de qualidade ensino e pesquisa. Mas metas numéricas nos temos que ter metas numéricas. Não é assim bla bla bla, nos temos que dizer, assim nos queremos que 50% tenha que ter conceito 5. Dividir os cursos de graduação e mestrado e tem que isto estar bem claro para cada professor, cada diretor quais são as metas que nos temos que atingir e premiar quem atinge as metas. Aqueles que vão atingindo as metas recebem incentivo. Eu vejo que nos não temos este tipo de administração.

9.2 A UDESC TRABALHA COM MEDIDAS DE DESEMPENHO

No meu ver não. Só tem a questão de DI, mas atualmente ela não mede isso. Ela é uma medida de desempenho individual, mas eu vejo que tem que ser coletivo também.

9.3 TRANSPARÊNCIA?

Ah, em partes. Tem muita coisa que poderia ser mais transparente em questão de orçamento, em questão de projetos que foram aprovados qual é a verba destinada. Acho que isso é uma questão de cultura do próprio país, que não cobra, não pede esta transparência que é muito importante para a democracia.

9.4 O SENHOR ENTENDE QUE A UDESC TEM RESPONSABILIZADO MAIS?

Responsabilidade das pessoas pelos sucessos e fracassos? Não, infelizmente não, nem no ensino e na pesquisa. Não existe nenhuma cobrança se o professor ta dando o conteúdo correto, se ta cumprindo com as horas. Poderia ser muito fácil de fazer esta cobrança por meio de questionários aos alunos, O que existia lá no CCT não cobrava o mais importante se o professor cumpria com o conteúdo.

9.5 ULTIMAMENTE O SENHOR TEM SENTIDO UM AUMENTO NA COMPETIÇÃO?

Sim, é um dos efeitos colaterais da democracia foi esta competição por eleição e a questão do mérito foi ficando relegada e esquecida. Mas por outro lado a democracia não elege a pessoa mais competente para o cargo, porque tem medo que esta pessoa vai mudar alguma coisa e as pessoas vão ter que sair da sua cadeira e trabalhar.

9.6 MECANISMOS IMPORTADOS DA INICIATIVA PRIVADA

Não no momento não me lembro de nada. Falam do planejamento estratégico, mas além disso não vejo nada. Neste sentido deveria ser feito por pessoas competentes com larga experiência no assunto não como um cavalo de batalha para eleições. Não dá para perguntar para ofuncionário ou para oaluno o que a Universidade tem que ser, tem que ser outra visão bem mais a longo parazo. Para onde a tecnologia está caminhando e isto os alunos não tem condições de perceber e muito menos os funcionários e é esse o erro

da democracia na UDESC que tenta pegar a opinião de pessoas que não são preparadas e qualificadas para este tipo de atividade.

O SENHOR SE VÊ MAIS COBRADO POR QUALIDADE?

Ela melhorou, mas falta muito ainda. No ensino falta muita coisa a se preocupar. E voltando a dizer, se não existir a sala de aula, se não existir o laboratório não existe Universidade. A Universidade se torna uma instituição sem finalidade, uma repartição pública qualquer. A essência está na sala de aula, no professor, no laboratório. A burocracia conseguiu transformar a atividade meio dela em atividade principal. Hoje tem muito mais prestígio e salário, quem tá na atividade secundária do que quem está na atividade principal. Um professor chefe de laboratório ganha hora aula, já um professor coordenador ganha salário para atividade burocrática, (gratificação de função).

Falta de valorizar o professor que está lá na sala de aula cuidando do laboratório. O professor coordenador de laboratório ganha duas ou quatro horas na sua carga horária, já um coordenador em qualquer cargo administrativo ganha salário. Ganha uma gratificação para ser coordenador de qualquer atividade burocrática, enquanto um professor coordenador de laboratório não ganha nenhum adicional.

Voltando a qualidade de ensino se faz em primeiro lugar com pessoas, em segundo lugar com pessoas e em terceiro lugar com pessoas. Nos precisamos ter bons profissionais na pesquisa e nossa qualidade de graduação está deficiente na qualidade prática. Todos os cursos deveriam ter mais estágios e depois retornar no semestre seguinte e verificar se o que está aprendendo está a ser aplicado na prática.

OBRIGADA!

ENTREVISTA 8

1. PROFESSOR, A QUANTO TEMPO O SENHOR É PESQUISADOR?

15 anos.

2. COM RELAÇÃO A PESQUISA, AS RELAÇÕES COM AS POLÍTICAS DA CAPES EU GOSTARIA DE SABER: QUAIS AS ANGÚSTIAS DE VOCÊS? O QUE É BOM, O QUE NÃO É?

É um sistema que foi criado para a pesquisa hoje, nós estamos trabalhando. Ainda tem um lado que eu acho importante, nós temos que ter uma avaliação, como todo sistema tem que ter uma avaliação. Tanto o público quanto o privado, nós temos que ter uma avaliação. Só que o sistema que foi criado para as nossas avaliações são as publicações, são a quantidade de trabalho e eu acho que é ilusório. Porque publicação você pode fazer uma, duas de alta qualidade e aí de repente você faz, porque o sistema te cobra, você faz cinco, seis. Mas nada vale nada e não gera um nada na realidade. E depois é outra coisa que está acontecendo com nosso sistema de pesquisa é a mídia, por exemplo: dois, três anos você trabalha numa linha de pesquisa e depois se muda completamente porque a mídia mudou. Quer dizer, hoje o foco é trabalhar com estafetos, por exemplo, eu trabalho com cerâmicas bifásicas e cerâmicas de hidroxiapatita, por exemplo, para biomateriais. Que é uma coisa que começou isso aí na década de setenta, então ela veio até oitenta, noventa e aí daqui a pouco ela desapareceu. Hoje ainda tem estudos, mas não é mais aquele volume. Então tem aqueles que persistem, porque eles acreditam, que não é o caso, também. Então, em melhorar a estrutura e características materiais. Mas a grande maioria muda como o vento muda.

Porque se você publica mais, você tem mais facilidade porque é novidade. Então para eu publicar um artigo hoje da minha área, apesar que eu também trabalho com uma área específica que é a moda, os nanos: nanomateriais, nanocompósitos. Por isso mais eu consigo publicar, se eu tivesse por exemplo: material microestruturado, eu teria dificuldade para publicar em qualquer revista. Porque isso já está conhecido, todo mundo sabe, então você não está inovando nada. Então eles querem uma coisa que seja novidade. Então, eu acho que esse é um erro do sistema. Eu acho que o sistema deveria ter uma estrutura para ver o que é que se melhora gradativamente e não a mídia, porque todo esse material que está sendo feito hoje se você pegar tudo que está sendo feito hoje nas universidades públicas e privadas, que são publicados trabalhos, pergunte o volume de trabalhos publicados por programa e quantas patentes saíram, quantos produtos saíram. Aí você vai se decepcionar, porque você vai ver que tem um monte de trabalhos e as vezes não tem nada publicado. Dentro da UDESC nós temos esse caso, pergunte quantas patentes a UDESC tem, da UDESC.

NENHUMA?

Não existe nenhuma patente. Por que? Bom, porque talvez na UDESC não exista um sistema, hoje, que gerencie isso dentro da Universidade, uma política de incentivar o pesquisador a produzir produtos, tecnologias, metodologias e o conhecimento para se vender. Nós estamos publicando para vencer o conceito quatro lá na CAPES, ou o conceito cinco, seis e sete. Isso não somos só nós, se buscar as federais, também a grande maioria. Então esse é um grande problema. E um outro que eu vejo também é para você ganhar bons projetos, a primeira coisa que os avaliadores ad hoc da CNPq, CAPES, FINEP, olham é teu curriculum. Quantas publicações ele tem por área, quais são os Qualis. A pontuação de modo geral é essa. Então, eu acho um absurdo do sistema. Eles não têm uma profundidade de conhecimento do conhecimento do pesquisador. Quer dizer, o que que ele pode efetivamente produzir. Eu sei dizer hoje, por exemplo, tem casos de pesquisadores que são bons, eles na realidade, como a Universidade bloqueia esse negócio de patentes é uma confusão, eles fazem por fora. E vendem as patentes. Tem caso no Brasil disso. Tem casos de conhecidos no Brasil que fazem isso. Porque dentro da Universidade ele não tem essa oportunidade, ele é massacrado pelo programa, que tem que trabalhar e produzir para aquele sistema. Ele não tem o espaço e dizer quem me apóia nisso, quem vai me ajudar, como que é essa burocracia, como é que eu faço. E como é que eu faço para que a universidade se torne um nicho, digamos, de pequenas empresas, as empresas incubadoras, nenhuma universidade tem um sistema assim. E quem são os caras que produzem aqueles produtos, são os pesquisadores. Talvez seja uma falha do nosso sistema brasileiro, porque o Brasil ainda não tem a estrutura de incentivo a esse tipo de coisa, por parte do governo federal ou estadual, nós não temos isso para se fazer.

O sistema, na realidade, no Brasil, eu vejo que falta um objetivo real. Os pesquisadores do Brasil, eu acho que o Brasil tem excelentes pesquisadores, pessoas realmente fantásticas que querem alavancar o Brasil em nível de pesquisa, desenvolvimento e tecnologia e produto e noutras coisas. Mas as oportunidades que são oferecidas as vezes também são muito fechadas. Até tem alguns que tem, que é pela FINEP. Setor privado, a Petrobras, que tem vários projetos pelo Brasil, principalmente no Rio de Janeiro.

Então nós temos alguns casos, mas eles são muito pontuais. Enquanto que o Brasil num todo, a grande maioria, estamos capengando, brigando, para vencer as publicações dos programas, manter os programas, porque daí eu me mantendo também...se o programa cair eu caio. Então se busca manter essas duas coisas, na realidade. E que eu acho que é uma grande ilusão de todo o sistema. A avaliação deveria ser, ao meu ver, não só pela produtividade, como eu falei, tem que existir uma forma de cobrança também, do pesquisador. Não pode deixar a mão aberta, que daí eu acho que realmente vira uma bagunça. Mas teria que ter uma linha, começando (...) diria eu de casa, cada departamento, cada programa com seus objetivos e traçar as linhas de pesquisas e o que que é importante para a região, para o país e para o nosso programa, o grupo que está formado hoje (...) quem é o grupo? Materiais, quem está dentro de Materiais, Metalurgia, Cerâmica, parte física de materiais, como é que nós organizamos isso e podemos ter interfaces com esses pesquisadores. Para nosso Programa a interface ela é péssima, nós não temos essa interface. Então a minha interface, por exemplo, que eu tenho hoje de pesquisa é tudo com pessoal de fora do país. Eu tenho dois professores dentro do programa que trabalham comigo: um é Massahino, que é mais para ajudar no apoio técnico, na realidade e o outro é realmente um pesquisador, professor Enori, que me ajuda, que nós trabalhamos na realidade juntos, nós dois basicamente no desenvolvimento de tecnologias e de produtos, o objetivo é esse.

Então eu acho que deveria começar pela própria Universidade e mostrar um plano objetivo das linhas de pesquisa, que começa dentro dos programas. A parte de capacitação de professores, ele vai ser capacitado em que área. Se ele está em engenharia mecânica ele não pode ir lá e fazer produção, ele está em engenharia mecânica. Faz térmica, faz projetos, faz em matérias, está dentro do grupo. Então isso acontece muito dentro da Universidade, é mais fácil, eu faço isso e ganho meu título e eu ganho mais. Esse é um probleminha que nós temos nas instituições públicas, porque as privadas já não são assim. Elas... tu vai fazer isso aqui se tu quiser fazer...Não é o que você quer. Então, isso, hoje, da liberdade do pesquisador fazer o que quer, isso é uma coisa boa. Mas também tem o outro lado, que é desconfortável, as vezes para o grupo de pesquisa. Então as vezes você acaba carregando malas. Porque eles na realidade estão no grupo por *status*, e eles publicam não importa qual porcaria para manter o nome e o título deles lá. Mas em nível de rendimento para o Programa é pequeno. Porque eles acabam publicando em congresso, que não soma porcaria nenhuma. E não tem qualidade. O que é que se aproveita desse resultado? Não se aproveita basicamente nada. Nós não temos conteúdo. Então isso aí eu chamo, são os malas que você carrega dentro dos programas. E eu acho que é um problema, não só para o Programa, mas para o país e para o grupo que trabalha, a gente sabe as pessoas, mas é claro não vou falar as pessoas.

NO CASO DESTES TRABALHOS DE BAIXA QUALIDADE, FEITO POR ESTES PESQUISADORES QUE BUSCAM STATUS, COMO O SENHOR GERE ISSO COM OS SEUS ALUNOS E QUAL O CRITÉRIO QUE O SENHOR USA PARA SI MESMO PARA VERIFICAR A QUALIDADE?

Para você verificar dentre os trabalhos que se tem publicado, na realidade, a seriedade que existe dentro do próprio trabalho. O que está escrito. Então você lê a introdução, você entende onde esse pesquisador está navegando e o que ele está buscando de inovação ou de novidades, ou ele está no oba oba que todo mundo vai e você pega ali também. E a outra você pega no método experimental do trabalho, então lá você vê o que a pessoa está desenvolvendo, o que ela está fazendo, ela se baseou em quem para fazer esse trabalho dela. Então você tem ali, bem claro, a qualidade do trabalho dele, e daí para fechar a qualidade você olha os resultados, se os resultados, que ai tem o que a gente vê muito, o resultado que o cara publica três, quatro vezes, e as vezes são resultados falsos. Já peguei trabalho que a gente sabe que não é verdadeiro o que o cara publica. Então esse é um péssimo pesquisador. Agora tem outros que usam a esperteza, eu acho também, aí eu também sou contra, divide a publicação em três partes. Porque isso também é pressão, já, do sistema. Na revista está, publicamos seis páginas, não mais do que isso. Então limitou demais, o que eu tenho para expor e colocar a qualidade do meu trabalho, as vezes eu preciso de mais espaço, para explicação do assunto, dos resultados, do que realmente ocorreu, do que eu desenvolvi. E o que é inovação e o que pode melhorar, dentro de linhas de pesquisa, dentro de desenvolvimento de produtos ou dentro de metodologias ou mesmo de uma tecnologia. Então esses trabalhos que falam nesse sentido, bem claro, eles são bons, são autores bons e tem muitos autores bons. Tem muito trabalho bom. Isso a gente sabe, como também tem muito trabalho que deixa a desejar e você vê de cara que não são coisas boas.

SOBRE PESQUISADORES INICIANTES.

É! hoje eu vejo assim, no Brasil, não sei se no CNPq ainda tem, no CNPq tinha aberto uma linha para os recém doutores, uma vez era um projeto de vinte mil para dar uma condição para a pessoa, não sei como é que está isso hoje. Mas sempre o novato é que começa ele tem dificuldades, porque também, eu falo por mim ta, porque ser doutor, na realidade a gente é uma criança que está aprendendo a andar, você não tem a esperteza dos artigos como você também colocou, de selecionar os melhores, saber direito cada procedimento, cada processo, se é um processo industrial se é um processo de síntese, se é um processo de base, de simulação numérica, modelos matemáticos, então depende da área que você cai, lógico. No meu caso são mais processos de síntese de nanomateriais, nanopartículas, então existe um leque em todas essas áreas tão grande, que realmente você vai ter que aprender com o tempo e com esse tempo você vai conhecer os melhores trabalhos, suas melhores publicações. A pessoa que melhor publica não é a pessoa que tem o maior número de trabalhos publicados, esses, as vezes, são enganadores na realidade. Então o cara faz um trabalho que é extraordinário e depois ele larga uma batelada que você se decepciona. Ai você encontra essa figura as vezes em um trabalho, congresso internacional, ai você vai falar com ele e ele não sabe explicar as coisas. Já aconteceu isso.

Esse não são os pesquisadores, na realidade, quem está fazendo o trabalho são os doutorandos, lá estão os bons. O cara está na realidade tendo os resultados deles e ta jogando e ele não sabe as vezes nem explicar. Então esses pesquisadores para mim são péssimos.

É UM BOM GESTOR EM PESQUISA.

É. Então eu acho, um bom pesquisador é aquele, como eu estava colocando, como ensinar os alunos, que nós na realidade somos pesquisadores e acadêmicos e na realidade temos que ensinar o aluno a ir lá pescar o peixe dele, como se diz. Então o que a gente tem que fazer, isso é uma coisa que também a gente não está tendo tempo por causa da burocracia dos sistema que nos colocam. Mas o ideal seria o pesquisador, cada passo da pesquisa dos jovens pesquisadores, ter tempo para acompanhar. Não o doutorando ou doutoranda que já tem uma esperteza maior, mas a iniciação científica, o mestrando, ir lá no microscópio e explicar, aqui você está vendo a estrutura da hidroxiapatita, aqui você está vendo a célula ostoblastus ela tem esse tamanho, essa estrutura, ela penetra assim, ela desenvolve, larga... a matriz óssea é dessa forma, então você começa a ver crescer a estrutura, crescer dentro dos microporos do material. Então isso é importante para que eles tenham uma visão de como é que isso acontece e para que eles possam explicar num artigo científico. E essa é uma grande dificuldade que todos os jovens da iniciação científica, eu tinha essa dificuldade, hoje graças a Deus e a experiência de tantos anos a gente está trabalhando. Então a gente conhece essas dificuldades, a gente percebe isso claramente nos alunos e percebe claramente nos grandes pesquisadores que colocam os alunos de base e que as vezes depois ele

não sabe explicar. Então, isso eu não sei se é uma falta do próprio professor, do pesquisador, pela pressão que ele está ou o grupo que ele gerencia tem que publicar, porque ele fez o nome. E é igual o que nós estávamos falando, ai ele não quer que o nome dele caia.

Então, eu sou uma pessoa que não me preocupo com isso. Eu acho que tenho que manter minha linha de trabalho com qualidade. Se lá eu não puder publicar, sei lá, aconteceu alguma coisa, os resultados não foram bons, eu não vou publicar. Se for publicar, tem aquela coisa, alguém pode usar. E hoje eu digo, da minha área, dos meus trabalhos, do meu método (...) até esses dias eu fiquei surpreso, tem um monte de gente usando, porque eu comecei a publicar e o pessoal está usando, porque é um processo simples, não gera resíduo e é um processo limpo (...) eu saio com o material purinho, 100% puro. Então essa é uma grande vantagem do método que nós desenvolvemos aqui. Então, isso que eu acho que é o legal, ai você mantém a linha de trabalho para desenvolver e melhorar as características. Então dentro, por exemplo, dos materiais que eu trabalho, é fazer material micro poroso para regeneração óssea, engenharia de tecidos na realidade, esse é o objetivo. Tanto pó, como granulados, ou então como material sintetizado, então o que vale é a arquitetura do meu biomaterial. Então isso que é a idéia de mostrar para o mundo, para os alunos, para que eles aprendam e saiam pesquisadores conhecendo e depois toda a parte de estudos que a gente está fazendo agora in vitro e em vivo que é o ponto. E daí para frente a idéia é sair produto. Essa é a idéia, que é que falta, que nem eu te falei, que tem que ter dentro do nosso sistema, uma forma de apoiar o professor que realmente queira fazer alguma coisa pela Universidade, não importa aqui ou em qualquer universidade, pelo país e pelos grupos que eles trabalham, para que isso favoreça, que venha alguém e fale, quero te ajudar, vamos fazer isso, vai acontecer, a gente vai conseguir deslançar, mas não na amarração burocrática, ou então com interesses pessoais dos de fora, que vem aqui usar meu conhecimento, minha tecnologia para depois, bom nós te apoiamos, agora temos isso.

O problema que eu vejo, numa época na UDESC se discutia isso, eu participei uma vez, quer dizer, tanto por cento é da UDESC, tanto por cento é do centro, tanto por cento é do departamento, ai tanto por cento vai ser do teu grupo. O que que o professor ganha? Qual é a vantagem daí, qual é o incentivo então que ele tem para que produza uma coisa legal, para o país, para a Universidade dizer que a tem pesquisadores que produzam. Então é isso ai que eu vejo, sabe, que falta, no Brasil inteiro de modo geral e principalmente ai dentro da UDESC mais ainda. Porque nós não temos ainda uma cultura de pesquisa, você deve estar sentindo isso, que essa interface, porque, veja bem, eu vejo que na UDESC, nós temos excelentes pesquisadores, tanto no CAV, no CEFID, aqui no CCT, no CEART. Mas essas interfaces são tão difíceis de se fazer, projetos eu tentei fazer uma vez um projeto com o CAV, que eu disse vocês fazem o estudo de toda parte in vivo aqui, nós desenvolvemos biomateriais, caracterizamos toda parte de microscopia, então a gente faz tudo para vocês, físico, microscopia e uma parte química e vocês fazem o resto da parte química, vocês tem laboratórios aqui. Então nós temos laboratórios, tanto aqui quanto lá, em qualquer lugar dentro da UDESC, de primeiro mundo, mas nós temos dificuldades, porque não temos uma política dentro da própria Universidade de integrar todos esses grupos de pesquisa e favorecer a abertura desses projetos. Quer dizer, a UDESC dá um incentivo. Então se você faz intercentro, se você faz só no seu centro, no seu bloco, você tem dois mil, se você faz intercentro, um projeto com Lages/CAV, não precisa ser com todos os centros, mas que tenha afinidade, no mínimo dois, tem que ter afinidade que envolva dois, três, quatro pesquisadores e que envolva mais dois, quatro ou seis alunos de iniciação científica mais mestrando, você começa a formar um grupo de expansão que pode gerar metodologias, tecnologias, porque o que é que se faz hoje no mundo. As potências mundiais o quem tem hoje? - Tecnologia ou muito dinheiro, más não é o nosso caso.

ENTÃO NÓS TEMOS QUE INVESTIR EM QUE?

Eu vejo a UDESC, eu disse uma vez à parte, mesmo nos estudos básicos de graduação, por que que não se reformula, o MEC não tem nada contra isso, se faz um *curriculum* dos alunos desde o primeiro ano, todo mundo obrigatório, ter cinco horas dentro de um laboratório de pesquisa, se for anual, 10 horas. Agora você imagina um aluno que trabalha dentro de um projeto de pesquisa cinco horas por semana, quando ele sair no quinto ano de engenharia ele dá um banho em todo mundo que tem por ai. Isso eu dou certeza. Porque ele vai ter um conhecimento de todos os laboratórios, ele vai saber para que serve microscopia, raio-X, FTE, ele sabe o que ele pode caracterizar com aquilo e se tiver um problema na empresa ele sabe onde vir procurar recursos, ele virá até nós.

Assim nós não fazemos nenhum *marketing* empresa-universidade. Nós moramos hoje, dentro do maior pólo industrial do Sul do Brasil, é o terceiro maior, é o que nós vendemos para Joinville, Jaraguá, Blumenau, é tudo industrial.

É claro a gente sabe, existe uma cultura das empresas brasileiras da nossa região, tudo vem de fora em pacotinho pronto e acabou. Mas por quê? Porque nós não conseguimos ter uma política universitária, quem vai lá e vende isso, não pode ser eu, eu não sou político, eu sou um pesquisador, eu sei ir lá e solucionar um problema para a empresa. Então esse círculo, de juntar os empresários, diretor de pesquisa, diretor do centro, reitor, que eu acho que nessa coisa tem que trabalhar junto. Como eu vou divulgar isso lá fora?

E fazer projetos consistentes de desenvolvimento. Ai eu te coloco uma coisa. Porque nós temos, todos os centros tem, cada curso tem, a semana disso, a semana daquilo, a semana da eng. Mecânica. Essa aí é a oportunidade. Eu já disse, falei para o César, falei para o Wander lá que é o nosso (...) que coordena isso hoje. - Por que vocês não trazem o pessoal de fora para vim ver os palestrantes que somos nós? Pô, quem tem mais conhecimento aqui dentro, claro não vou dizer me traga um cara de Florianópolis, bom numa área, bom pesquisador, só que se você trouxer ele aqui, se o trabalho dele é bom os cara vão lá procurá-lo. Agora os nossos aqui, vocês deixam jogado dentro das salas. Nós não estamos vendendo nada, não estamos mostrando nada, e não precisa ser meu trabalho, ele é um pouco específico, é numa área biomédica, uma área de ponta, tem gente interessada, eu sei que tem. Mas eu já tenho meus contatos, eu não queria pulverizar eles porque é uma coisa minha hoje, eu trabalho nele. E eu reservo isso comigo. Mas eu digo que tem vários outros que poderiam entrar nesse circuito.

DESENVOLVER AQUELE QUE ESTÁ NASCENDO.

Exatamente. Então isso eu acho que eles pedem, o que que vem na semana que engenharia mecânica. Eles me convidaram, em quinze minutos faz o projeto de cerâmica, não, nem se compara, to fora. Eu não vou vim aqui, falar quinze minutos para os alunos sobre meu projeto de pesquisa. Se você me trazer o pessoal da indústria, quiser que eu ajude a trazer o pessoal da indústria para vir aqui e eu fazer uma palestra de uma hora sobre biomateriais e nanomateriais aplicado na área biomédica onde a gente pode resolver problemas para o futuro da humanidade, eu faço a palestra, em nanotecnologia. Agora, se você quer que eu vá lá e fale com os alunos que eu trabalho com pesquisa em quinze minutos e depois você me coloca um vendedor de refratários para falar de cerâmica, me desculpe, mas estou fora. Então fale com a Marilena, com quem tu quiseres, mas eu to fora.

UMA PARCERIA COM A FIESC – FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DE SANTA CATARINA. SE FOSSE FEITO UM SEMINÁRIO

Mas claro, exatamente, porque que nós trabalhamos. Essa é a minha pergunta. Eu to só trabalhando para cumprir publicações? - Não importa o valor? - Você publica e acabou? Qual é a qualidade de mim, do meu pesquisador, lá dentro? - Quando eu me aposentar vou dizer: Puxa vida eu publiquei tanta porcaria!

NESSA LINHA TAMBÉM. O PESQUISADOR QUE TRABALHA PARA O MERCADO, ELE É VISTO COMO PESQUISADOR DE SEGUNDA LINHA? COMO É A RELAÇÃO DO PESQUISADOR COM O MERCADO E PERANTE A OUTROS PESQUISADORES?

Olha, eu acho que tem uma concorrência entre os próprios pesquisadores. Um tirar o proveito do outro, dentro dessa área que eu trabalho. Então isso a gente observa claramente, com todos os colegas que eu tenho no Brasil, com exceção de alguns que querem ser parceiros. Porque eles conhecem um domínio, uma linha de trabalho e eu conheço outra. Então eu domino uma coisa e eles dominam outra. Por exemplo, eu faço biomaterial e eles fazem o estudo de dope na parte de aplicação, *in vivo* e *in vitro* e as possibilidades de mercado. Então isso a gente tem uma concorrência enorme dentro dos próprios pesquisadores. Se bobear os caras roubam o teu. Então isso é uma coisa que a gente tem que ter um cuidado, para você não se perder. Então cada vez eu tomo mais cuidado com os trabalhos que eu faço, justamente por isso. Porque senão daqui a pouco você entrega de mão beijada todo o trabalho.

O MERCADO ESTÁ PRESSIONANDO BASTANTE?

É, porque tem alguns pesquisadores, não todos. Porque tem alguns que se interessam pela publicação, são teus amigos. As vezes interessa mais a publicação, porque estão mais interessados no programa e viver a vida deles como eles vivem, na pressão de publicação. Porque na verdade, se você observar, nós temos dentro do Brasil, na minha opinião, dois tipos de pesquisadores. Aquele que o interessa estar dentro do programa, por causa do status e publicar para que ele possa permanecer dentro do programa sem se preocupar com a tecnologia, simplesmente fazer aquilo que ele faz, da aula dele, publica aquele numero de artigos...e ele se mantém, e ele é o professor fulano de tal. E orienta tantos alunos, forma tantos alunos

e a vida continua. A qualidade do trabalho, bom, eu não posso falar porque isso é muito delicado de se falar...da qualidade de trabalho de cada professor.

Ai tem o outro professor, que ele é pesquisador e ele tem uma outra visão, que é o meu caso. Eu tenho uma visão de desenvolver tecnologia, metodologias, tudo é oportunidade de mercado e de crescimento que eu diria que entra o detalhe muito importante. O Brasil, em nível de universidade, seria a UDESC, então a UDESC teria gente desenvolvendo, trabalhando e as coisas aparecendo...e as pessoas estão conhecendo a Universidade. O pesquisador, ele vem depois, a Universidade que vai aparecer na verdade. Então esse é o outro pesquisador, e ele é o pesquisador que nem eu te falei, ou ele busca a parceria ou tirar aquilo que pode do que você conhece.

SERIA ISSO QUE MUDOU NA PESQUISA. AGORA A GENTE CHEGOU EM UM PONTO BEM INTERESSANTE. PORQUE TODO MUNDO ME DIZ QUE A PESQUISA DA DÉCADA DE 80 PRA CÁ MUDOU. SERIA ISSO QUE MUDOU? PORQUE SEGUNDO OS RELATOS ANTES DA DÉCADA DE 80 NÓS SÓ TINHAMOS PESQUISADORES POR VOCAÇÃO?

Não, eu acho que não é que ela mudou. Uma parte até talvez, mas tem uma coisa que eu acho que é interessante que impulsionou essa parte da pesquisa. Uma foi as condições salariais, que é o sistema daí. O status também, porque ser um professor sempre foi status no mundo inteiro e a outra que eu acho da pesquisa, falando em pesquisa...daí que eu acho que houve um estágio muito grande, foi que houve investimentos de 80 para cá, na época de 70 por causa da crise do petróleo e daí houve um investimento em tecnologia para se estudar e caracterizar principalmente a parte de materiais que é uma coisa nova, tem no máximo 20 anos. Então ai impulsionou todas as áreas, na área da medicina houve uma evolução hoje que se você vai na área da medicina, os equipamentos de caracterização são uma coisa incrível. Por exemplo, só a tomografia que talvez no Brasil só se tem a 20 anos, isso ai foi realmente o estopim, despertou a curiosidade do bom pesquisador para compreender fenômenos físicos, químicos, biológicos, estruturais. Do corpo humano, por exemplo, compreender as células, como é que elas trabalham, como os teus neurônios trabalham, descobriu-se que nós temos um sistema que trabalha com processos químicos e não elétricos, que são os neurotransmissores, que eles trabalham com processos químicos e não é físico. E a velocidade que isso tem de comunicação, cada célula no teu corpo, então isso ai despertou uma curiosidade naqueles caras que são bons pesquisadores e eles lutaram, e tem uma coisa que você está fazendo, que tem filosofia. Como isso acontece, porque isso acontece, dentro de um sistema, e essas pessoas então tiveram poucas oportunidades para expandir o conhecimento e uma evolução intelectual. Hoje se você observar o conhecimento que se tem do corpo humano, como no de materiais, como do espaço...se você pegar de 80 e ver hoje é completamente diferente. Fale com um físico da década de 80 e fale com um físico hoje para você ver. Você vai ver a diferença na forma de ver as coisas e de pensar. Como qualquer engenheiro que é pesquisador, como é o nosso caso, se você pegar a década de 80 e pegar hoje a visão é completamente diferente, porque nós tivemos oportunidades de conhecimento de todas as áreas. Eu por exemplo, hoje eu trabalho numa área, com coisas que me interessam, negócios de neurônios, porque é comunicação, como ela acontece, porque, como é que acontece dentro da estrutura atômica, a vibração, as tensões dentro de um material, ela não é diferente. Então tem coisas que você aprofunda, agora a tecnologia te permite isso. E essa evolução, toda tecnológica, ela vem na verdade da parte física, são equipamentos por luz, por laser, por plasma (...) é a parte física, e que veio para melhorar. Então, se você observar tudo isso, essa evolução, está mais relacionado aos bons pesquisadores. Eles é que estão fazendo essa evolução que vem das ciências básicas e depois mais toda essa tecnologia que está na nossa mão. Se eu não tivesse, por exemplo, o que nós temos hoje aqui, de caracterização, eu seria um pesquisador maneta? Porque não teria competitividade nenhuma com o mundo.

DE OUTRO MODO, O SENHOR COMO PESQUISADOR TEM PLENA LIBERDADE DE SE ASSOCIAR A UM PESQUISADOR DA UNIVERSIDADE DOS EUA, DO CANADÁ, DA ALEMANHA SEM PROBLEMA ALGUM?

Sim. Todos os projetos que são feitos, principalmente com a Europa, Canadá e EUA. Eu tenho mais Canadá, Europa. Eles são importantes porque eles tem uma velocidade de rodízios de novos equipamentos de caracterização muito maior que o nosso. Claro, eles tem mais dinheiro de investimentos, então, por exemplo, na França eu trabalhei num laboratório de microscopia onde, bom o nosso aqui aqui não vale nem a pena falar aqui nós temos o de pobre...então lá nos tínhamos o de transmissão a alta resolução, de força atômica e hoje eles tem o de meio ambiente também. Então se você entrar dentro daquele laboratório e você vê a organização daquilo, como funciona. Então eu chego lá com a minha amostra, tudo preparadinha, eles fazem tudo, e eu pego o resultado. Então eu como pesquisador, mando lá

o aluno, ele vai lá e faz, eu dou um artigo para o cara, por exemplo, você tem que ir lá, você tem que ver, tirar foto. Seu material tem que ter esse tipo aqui de morfologia, ou essa estrutura, então vai lá e você vê o material, a inovação do material. E tem isso aqui, por exemplo, que é uma inovação. Uma coisa parecida com isso aqui, são granulados, está vendo? Que é para a regeneração óssea rápida. Então é esse tipo de coisa que é interessante nesses países e que ajudam nós enormemente em caracterização. Ai enquanto aqui no Brasil, em transmissão, Florianópolis acho que até tem, mas eu tenho uma dificuldade enorme de abrir a porta e entrar, porque existe um bairrismo dentro das universidades brasileiras. Se você tem uma pessoa que você tem afinidade, você tem facilidade. Se você não tem afinidade com nenhum do grupo você não entra lá. É muito fechado. Então isso eu acho uma falha do Brasil. No exterior eu não sei, sempre levei sorte nas universidades que eu trabalhei todas elas têm as portas abertas para mim. Sempre que eu posso, que tenho oportunidade de visitá-los eu normalmente levo material, em microscopia de transmissão eu normalmente levo lá, ó eu queria ver isso e lá eles arrumam espaço e a gente consegue ver, normalmente eu faço isso. Então é a oportunidade que eu tenho de ver isso ai. Então hoje a gente está organizando um projeto com a França, que é um projeto na realidade com a comunidade europeia, nem é Brasil-França, mas pela comunidade, eu entro pela comunidade, com os alunos né, com a mestranda, doutoranda e para pós-doc, que é idéia para o futuro de outro pessoal e também eu em fazer mais um pós-doc. Então isso são projetos que nós temos. Com o Canadá parece que nós vamos reabrir de novo, então eles querem reabrir com a politécnica lá todas as atividades que os professores querem pesquisar no Canadá. Então eu acredito que a gente vai ter a chance de novo de estar na lista dos professores do Brasil.

Então eu espero que a gente possa trabalhar de novo com eles em projetos, através de convênios, porque o Canadá eles financiam todo ano bolsas de mestrado e doutorado ou estágio, por exemplo, seis meses lá, então eu estou esperando que deve sair agora o edital deles e tentar fazer algum projetinho para mandar algum aluno de graduação, até se possível um mestrado. Pago por eles, porque no Brasil também há essa dificuldade que eu vejo no nosso sistema que é a burocracia, a CAPES eu não agüento fazer projeto pela CAPES pela burocracia de papel. Que tem projeto da CAPES, por exemplo, taxativo só programa de conceito acima de 4 ou acima de 6, quer dizer eles limitaram, já priorizaram pessoas.

Quer dizer, os grupos as vezes nem tem contato com aquele país, cursos menores não tem, então eu acho isso o maior absurdo. Eu acho que deveria ser aberto, as oportunidades tem que ser iguais para todos, ai depender da qualidade do projeto. Se o projeto é bom (...) tem que avaliar o projeto, o peso do projeto e porque o projeto é pessoal (...) esses convênios eles não nascem dos grupos, eles nascem de um pesquisador que conhece ou fez doutorado lá, ou pós-doc e fez amizade e daí existe a possibilidade de um projeto. Então eu acho que assim eles nos limitam, então eu acho que são falhas do nosso sistema brasileiro, por isso eu to fazendo com a comunidade europeia, tem dinheiro e a facilidade maior, e eu não tenho problema com a burocracia, porque são eles que fazem, então eu to livre disso também.

MUITO OBRIGADA PROFESSOR.

ENTREVISTA 9

1. HÁ QUANTO TEMPO A SENHORA É PESQUISADORA?

Acho que desde 1976, quando eu comecei a fazer meu mestrado na USP em SP na escola de teatro. Eu comecei a pesquisar sobre teatro em SC. Sempre o meu foco foi a região sul. (34 anos)

2. E O QUE A SENHORA PERCEBE QUE MUDOU NA PESQUISA DE LÁ PARA CÁ?

Primeiro a consciência dos procedimentos e das metodologias, um aprofundamento nesse conhecimento. Uma responsabilidade maior quando eu faço uma entrevista com alguém, como tu fez, com cuidado ético, dar a entrevista para pessoa ler depois, para ela analisar, se vai publicar. É uma série de procedimentos éticos que antigamente não existiam. Os arquivos onde hoje estão os materiais muito mais cuidados, inclusive muitos estão digitalizados, não pega fungos. Porque no mestrado eu peguei um fungo nas mãos cujas conseqüências eu tenho até hoje, porque eu pesquisei toda a coleção dos jornais antigos que tinham na biblioteca pública, desde o início do século XX até os anos 50. Então era uma grande quantidade, sem luva, sem máscara. Então, eu peguei problemas de saúde. Hoje não, tu vai lá pesquisar eles já te avisam: tem que usar luva, tem que usar máscara, muito material está digitalizado, tu não precisas ir ao original até para preservar o original. Outra coisa também é essa questão da pesquisa *online*, também ampliou bastante o acesso a arquivos e a documentos. Então tu podes mandar para a biblioteca nacional dizendo o que tu precisas, eles pesquisam e te encaminham o material, então facilita muito. O Arquivo Nacional

também faz isso. Então, eu acredito que pesquisar no Brasil hoje já ficou um pouco melhor porque há uma preservação melhor das fontes. Antes também as fontes eram muito mal guardadas, muito mal cuidadas, isso também é uma melhora em relação a quando eu comecei a pesquisar.

3. AS POLÍTICAS DO GOVERNO MUDARAM COM RELAÇÃO À PESQUISA?

Essa eu acho que foi para negativo. Primeiro, eu fiz o meu mestrado em 4 anos, hoje o mestrado tem que ser em 2 anos, no máximo em 3 anos. Isso já despontua o programa, os professores ninguém quer. Ou seja, em dois anos a pessoa tem que fazer: disciplinas, pesquisar e escrever um trabalho. Abaixou a qualidade inegavelmente. Outro aspecto, a gente tem que viver numa luta de produção. Não importa mais tanta qualidade, mas é muito mais a quantidade. Agora, eles alegam que é a qualidade, mas a gente tem que viver lutando para produzir sem parar, publicar, ir a congresso, publicar artigo, fazer espetáculo teatral na nossa área. Então tu tens que ter uma gama de trabalho que faz de ti uma exigência interminável e que na verdade a tua profissão acaba ficando muito repetitiva, porque não há tempo possível para fazer uma pesquisa séria, profunda e conseguir daí produzir um livro no nível daquela pesquisa. Nós temos que produzir tudo em quantidade porque é medida. Então o que a gente sente e que está desestimulando. Eu estou trabalhando hoje porque quero, porque já podia estar aposentada. Eu não agüento mais essa competição que a CAPES faz para o programa não perder ponto, programa que eu digo, mestrado e doutorado, manter nota 4, aumentar para nota 5. Os professores têm que trabalhar horrores e sem ganhar absolutamente nada mais por isso. E pelo contrário, é um estresse incrível, difícil de lidar, para poder acompanhar essa loucura que é feita.

4. ISSO TEM AFETADO A SUA SAÚDE E AS SUAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS, TANTO COM OS COLEGAS AQUI DA UNIVERSIDADE QUANTO COM OS SEUS AMIGOS FORA DA UNIVERSIDADE E SEUS FAMILIARES?

Nós não temos tempo. E eu digo isso não só por mim, falo pelos meus colegas, todos do programa, nós todos vivemos reclamando, cadê tempo, nós não temos tempo. Nós não temos tempo para passear, não temos tempo para nada. Lá no espetáculo a gente já sai correndo porque tem que ir para casa fazer alguma coisa. Encontro ali em baixo no hall, a gente só fica se cobrando: “tu já escreveu o artigo?”, “já mandou material para não sei onde?”. Então não tem o prazer de sentar “vamos tomar um cafezinho”, para poder ter uma relação afetiva junto, de amizade, de carinho. É sempre uma relação cobrando mais serviço um do outro. O nosso programa não decaiu. O nosso programa, não sei como é nos outros, nós não temos competição entre nós. Ou seja um puxando o tapete do outro, nós não temos isso. Mas é sempre um cobrando para o outro produzir mais para o programa não cair. Então fica um angústia. A gente olha um ao outro e vê que estamos todos estressados. Nós chegamos ao fim do ano sempre muito angustiados.

NÃO É MAIS UMA COBRANÇA PARA APRESENTAR PARA OS OUTROS E SIM UMA COBRANÇA MÚTUA?

Mútua para o programa crescer e para ganhar ponto junto à CAPES. Não importa se o que tu publicastes é munido por Deus e o mundo, não. É publicou o artigo na revista, no periódico QUALIS A, “ah, fantástico, foi ótimo que tu conseguiu” nem leu o teu artigo, não quer nem saber (e diz;) “ah foi QUALIS A então está ótimo, teu artigo está lá”, “tu vai no congresso QUALIS A1? Maravilha então ótimo, então vai.” A gente só quer isso.

POIS É, NÃO TEM MAIS O NOME DO CONGRESSO, SE PERDEU OU...

Exato. Ir a cidade, fazendo troca com as pessoas, tudo isso é feito em função de crescer o programa. É uma competição extremamente negativa que a CAPES faz, entre nós mesmos, em si própria, é uma luta com si próprio, se tu quiser que o programa fique bem. E bem no sentido de os pesquisadores estarem todos ruins, todos doentes, estabelecendo também uma relação doentia com seus acadêmicos.

ALGUNS ENTREVISTADOS FALARAM SOBRE A SENSACÃO DE ESTAREM PUBLICANDO ALGO INACABADO.

Exato. É bem isso. É inacabado. Por exemplo, quando eu fiz o doutorado eu fiquei durante quatro anos, e eu já vinha pesquisando sozinha, então eu diria seis anos, fazendo uma pesquisa profunda sobre um tema bem específico no qual resultou a minha tese. Então foram seis anos de pesquisa e escrita. Conseqüentemente, o trabalho final foi muito bom. Foi muito bom fazer aquele trabalho, agradável fazer aquele trabalho profundo, foi muito bom. Não tive estresse, não tive dor de estômago, não tive nada. Na Universidade você chega para fazer um artigo de 20 páginas você começa a ficar com dor de estômago. Porque você tem que saber se esse artigo vai ser publicado pela revista A, B ou C. Se depois você vai pôr

isso no congresso A, B ou C. E você não pode fazer só um artigo por ano. Você tem que fazer mais de um, tem que ir a mais de um congresso, tem que ir a mais não sei onde e tem que dar suas aulas, e tem que fazer ao mesmo tempo banca, que eles não pontuam absolutamente nada na CAPES. Eu fui a 24 bancas ano passado, dá dois trabalhos para ler por mês, isso simplesmente não tem grandes valores. É quase uma obrigação sua fazer.

QUER DIZER, UM TRABALHO DE DOUTORADO PASSOU A PERDER VALOR ENTÃO, QUANDO A SENHORA VAI À BANCA?

Exatamente. Só pontua aqui para parte interna e tal, mas avaliar um programa não funciona.

5. A LIBERDADE QUE A SENHORA TEM PARA INVESTIGAR, FICOU RESTRITA A ALGUNS TEMAS?

Não, eu ainda me sinto na liberdade de pesquisar. Agora, eu posso pesquisar o que eu quiser relativo evidente ao meu ambiente de trabalho que seria teatro, história, cultura e arte que é onde eu estou no programa. Mas eu não posso fazer uma pesquisa que me demanda quatro anos para eu poder ter um resultado de escrever um artigo. No processo eu já tenho que começar a escrever. Então por isso que se fala em inacabado, porque eu ainda não tenho bem clareza do meu objeto e eu já estou escrevendo sobre ele. Então muitas vezes mais na frente vou ver que eu estava errada. Mas aquilo já estava publicado. Mas é porque tem que ser escrito com muita rapidez. Eu começo pesquisar em março, em outubro já tenho que estar com o material publicado.

6. A SENHORA TEM COLEGAS NO EXTERIOR, NÃO BRASILEIROS, QUE SOFREM DESSE MESMO MAL TAMBÉM?

Eu acho que é o modelo americano que nós adotamos. Eu pesquisei com historiador francês, que trabalha com toda a parte de pesquisa oficial na França. E é outra história, ele pesquisa, as vezes, três, quatro anos para sair um artigo. E antes disso ele dá palestras, ele conversa com as pessoas, dá aulas. Para depois aquilo se transformar em artigo, para depois aquilo se transformar em livro. Então é outro sistema, é o sistema europeu, não é o sistema americano. Nós temos esse sistema de pontuação e nota e corte para quem não produz nesse ritmo alucinado. O que não leva a nada, porque na verdade se a gente pudesse fazer com mais calma, as produções seriam de muito mais qualidade e as avaliações seriam menos cobrada em quantidade e sim num recorde de 2 em 2 anos de qualidade, com bons artigos, um livro.

7. O QUE A SENHORA SUGERE QUE PODERIA SER FEITO PARA AMENIZAR ESSA SITUAÇÃO QUE ESTÁ TODO MUNDO RECLAMANDO?

Eu não acredito que vá ter uma, eu sou bem pessimista nisso, eu estive na CAPES em março e vi como eles colocam as coisas, no Brasil não tem proposta de mudança a curto prazo, pelo contrário, o nosso modelo é bem americanizado, é o modelo quantitativo e eu não vejo perspectiva de mudança nenhuma. A única solução que há é pessoas como eu se aposentar, é dizer “deu, chega, não agüento mais, essa carga violenta em cima de mim eu não agüento mais” ou então parar de dar aula nos pós-graduação e é outra coisa que já andei pensando e ficar só com a graduação. Porque daí você não tem mais essa corrida alucinada, porque desde que entrou num programa de pós-graduação, você quer ir a algum congresso, para conseguir passagem, você entra nessa pontuação, se você quer dinheiro para publicar um livro, entra nessa pontuação, e o programa precisa que você faça isso para o programa se manter, senão pode correr o risco de baixar ponto e se perder. Então tem duas saídas hoje no Brasil para pesquisadores desse nível: voltar para graduação, só graduação e pesquisar por conta própria, sem ganhar dinheiro de ninguém e continuar seu trabalho, ou se aposentar, não tem saída.

MAS, VENDO PELO LADO DO “SE APOSENTAR”, AS PÓS-GRADUAÇÕES PERDEM, PORQUE NÓS VAMOS PERDER AS MENTES BRILHANTES, O PESSOAL QUE TÊM A EXPERIÊNCIA.

Exato, já está quase no fim de carreira ou já está aposentado e só se mantém no programa. E que são vários em muitos programas do Brasil, pessoas que já estão aposentadas e que ficam no programa de abono a aposentadoria e não se aposentam de fato. Mas (...) ou abandonar e ir para graduação, porque na pós-graduação brasileira, do jeito que está colocado, eu não vejo alternativa, vai ficar cada vez mais violenta a briga entre os programas para ganhar mais dinheiro da CAPES e CNPq e aí a grande briga é essa, é o recurso que é pouco e cada um quer mais programa ou benefício, então a nota que o programa tem me dá mais dinheiro ou menos dinheiro, mais bolsa para o aluno de mestrado ou doutorado, ou menos bolsa, então os programas brigam entre si para ter mais privilégios e conseguir mais distinção um do outro. E é isso que a CAPES quer, é isso que ela estimula

8. NO CASO DA UDESC, ELA TEM ALGUM MECANISMO PRÓPRIO PARA ISSO OU REPLICA O DA CAPES?

Replica o da CAPES. Não tem, nós somos cobrados da mesma forma. Por exemplo, se eu for fazer uma viagem, peço ajuda da UDESC para fazer uma viagem de estudo, eu tenho que dar para eles um documento chamado “anexo G” onde está pontuado toda a minha produção, daí a partir dali eu concorro com todo mundo.

SÃO OS MESMO CRITÉRIOS DA CAPES.

Os mesmos critérios da CAPES, exatamente. Então isso se reproduz em todos os níveis e tem outra coisa que eu acho também perversa na CAPES. Existe uma bolsa do CNPq, chamada “bolsa PQ”, bolsa pesquisador só que os mais antigos já se apoderaram dessas bolsas porque tem mais produção e não aumentam o número dessas bolsas, então é uma disputa medonha, feroz de produção para você ficar com essas bolsas, e essa bolsa é pago ao pesquisador, em um auxílio financeiro que você ganha mensalmente R\$1200,00, R\$1300,00 e pode chegar a R\$3000,00 R\$4000,00 então você quer essa bolsa, e há pesquisador que não abre espaço para outros que estão chegando. A competição é feroz, é feroz

ENTÃO OS MAIS VELHOS SEMPRE TÊM A SOMA MAIOR

Exatamente.

9. AGORA COM RELAÇÃO À GESTÃO DA UDESC.

9.1 A SENHORA ACHA QUE A UDESC TEM UMA GESTÃO QUE SE PODE CHAMAR DE PROFISSIONAL?

Eu acho que sim, inclusive nós somos a única Universidade do país que tem bolsa monitoria para mestrado e doutorado. Então, isso da UDESC, é um diferencial enorme que ajuda muitos programas, principalmente por causa dessa luta de nota, nós teríamos menos bolsas que outros programas, a UDESC complementa essas bolsas, o que dá uma maior qualidade nas dissertações e tese dos alunos. Isso é um diferencial. No mais, nos falta uma revista, uma editora. Para a UDESC ser realmente profissional na pesquisa, teria que ter uma editora. Mas acho que ela avançou bastante nestas questões.

9.2 MEDIDAS DE DESEMPENHO?

Tem, na medida que tem um “anexo G” que é um anexo que me mede para tudo que eu solicitar a UDESC, passagem, diária, comunicação, tudo que eu for solicitar a UDESC, até bolsista, monitoria, bolsista iniciação científica. Tudo que eu solicitar á UDESC eu sou medida por esses meus elementos de produção.

9.3 TRANSPARÊNCIA?

Não acho muito, acho que precisa mais. Vou te dar um exemplo concreto: No ano passado a UDESC criou grupos de pesquisa, de acordo com as regras da CAPES e CNPq, os pesquisadores de preferência têm que estar agrupados em grupos de pesquisas. Antes nós ganhávamos dinheiro por pesquisa de cada pesquisador. Na última pesquisa que eu entrei e ganhei R\$ 6.900,00. No ano seguinte, foram feitos os grupos de pesquisa. Eu fiquei num grupo com mais três pesquisadores doutores, ganhamos R\$ 7.800,00. No entanto, um outro professor daqui da casa, individualmente, que anteriormente já ganhava uns 13 ou 14 mil, passou para 26.000 e daí você vai pedir os critérios Estão lá colocados, mas não são muito claros. Eles adotam um critério que é dar muitos pontos para quem tem um aluno PQ (Bolsista do CNPq), acontece que conseguir este bolsista é quase impossível num país que é fechado num gueto de grupo de doutores. A UDESC não poderia adotar como critério de distribuir as verbas internas um critérios que já é elitista por excelência. Não acho claro, não acho transparente e todos os professores reclamam, com exceção daqueles que ganham tudo

9.4 A SENHORA TEM NOTADO QUE A UDESC TEM COBRADO POR MAIOR RESPONSABILIZAÇÃO?

Sim, tem. Tanto nos materiais de pesquisa, como também o teu produto quando é publicado tudo mais, sim ela tem bastante.

9.5 A COMPETIÇÃO TEM AUMENTADO DENTRO DA UNIVERSIDADE?

Muito, muito, é um terror. E eu digo que é a mesma coisa da CAPES, é uma luta, e quando você chega no patamar “X” do professor, como eu cheguei, são muitos anos de casa, então fica confortável, mas para o

peçoal que está começando é muito triste. O peçoal que está chegando na casa, eu olho para eles e fico com dó deles.

9.6 MECANISMOS DE GESTÃO PRIVADA?

Privado? Porque eu nunca trabalhei em empresa privada, sempre pública, em toda minha vida profissional, então, eu acho que os medidores de qualidade são típicos da iniciativa privada, é o que nós não temos, e que isso é bom e ruim ao mesmo tempo, é uma pessoa que não produz nada, ficar no mesmo patamar de quem não produz, e só empresa pública que tem essa desgraça.

9.7 A UDESC TEM IMPLANTADO OU COBRADO POR QUALIDADE?

Tem, sem parar. Na medida em que eu tenho que estar, para conseguir os recursos que ela pode dar como pesquisadora, eu tenho que estar cada vez mais com melhor produção, e essa qualidade é medida publicando em artigos de boas revistas, em bons congressos, então, e isso eu acho certo, sem o excesso da cobrança, eu acho certo, acho que nós temos que produzir com qualidade e responsabilidade.

10. TEM ALGUM ASSUNTO OU ALGUMA COISA DE PESQUISA QUE A SENHORA CONSIDERA IMPORTANTE E GOSTARIA QUE CONSTASSE NA MINHA PESQUISA, OU QUE LHE ANGUSTIA E QUE EU NÃO TENHA LHE PERGUNTADO?

Eu acho que o gestor da Universidade tem que estar mais próximo dos pesquisadores, acho que há uma grande distância.

OBRIGADA PELA ENTREVISTA PROFESSORA.

ENTREVISTA 10

1. PROFESSOR, A QUANTO TEMPO O SENHOR É PESQUISADOR:

Bom, bolsista do CNPQ eu sou desde 97. Agora, eu venho fazendo pesquisa desde 86 (23 anos)

2. NESTE PERÍODO EM QUE O SENHOR TEM FEITO PESQUISA, O SENHOR TEM NOTADO ALGUMA MUDANÇA.

No caso do Brasil, o sistema do CNPq, ele foi se aprimorando sobretudo no aspecto das avaliações. Quer dizer, antes a pesquisa era algo que o pesquisador fazia de maneira mais autônoma, autocontrolado e atualmente existe mais instrumentos de controle, da qualidade, da produção, sobretudo no controle institucional. Por outro lado, a difusão da pesquisa hoje, ela se dá de maneira mais ampla por força do uso da internet. Então, a circulação de materiais é muito mais rápida isso potencializa qualquer projeto de pesquisa.

O SENHOR ENTENDE QUE O CNPQ ESTÁ COBRANDO POR PRODUTIVIDADE.

Não, no caso do CNPq não é. As universidades que fazem mais a cobrança numérica. Acho que no CNPq se cobra mais critérios de presença no ambiente, não é números. O impacto da tua produção é mais que a quantidade da produção, é o impacto que ela tem, é quantas vezes você é citado, como as pessoas veem seu trabalho, como é que você orienta, etc.

3. O SENHOR SENTE ALGUMA PRESSÃO NO SENTIDO DE FAZER COM QUE SUA PESQUISA TENHA UMA FINALIDADE, ELA TENHA UMA APLICAÇÃO PRÁTICA?

Não, eu não. Mas ultimamente o governo tem feito muito isso através de editais específicos. Através da chamada pesquisa induzida. Que é induzir a produção de determinada área.

E POR QUE O SENHOR DIZ EU NÃO?

Eu particularmente não porque a minha relação com o CNPq não me impede que eu faça tal pesquisa ou tal pesquisa. Eu já sou bolsista há muitos anos e to produzindo. Eu, como muitos outros bolsistas não estou andando na zona da indução. Mas existem muitos recursos que são prioritariamente para indução.

O SENHOR ACHA QUE ISSO TEM NA ÁREA DE ARTES?

Ainda não. Quer dizer, na área da pesquisa acadêmica e da pesquisa institucional das agências de fomento, não, mas existem ensaios disso. O último edital da CAPES, ele ensaia que a produção da pesquisa deva ser numa determinada zona.

4. ENTÃO A ÁREA DE ARTES NÃO SENTIRIA TANTO AS COBRANÇAS DO MERCADO AINDA?

Eu não falo do mercado. A pesquisa na área de artes não tem ainda uma presença tão grande das políticas indutivas. Elas são membros do mercado muito mais do interesse da perspectiva do estado. Onde pesquisar através da política do estado.

5. O SENHOR CONSIDERA QUE EXISTE AINDA NA SUA ÁREA, UMA GRANDE LIBERDADE DE PESQUISA?

Eu acho que na área de artes existe ainda bastante autonomia para pesquisar.

6. EXISTE COMPETIÇÃO NA ÁREA DAS ARTES?

Todas as áreas que o recurso é menor do que a demanda têm competição

7. E ESTA COMPETIÇÃO LHE AFETA DE ALGUMA FORMA?

Acho que afeta todo mundo. Ela faz você saber que nem todo recurso que você pedir, você vai ter acesso. Isso implica em pensar cada vez que você recorre a um edital. Saber o que você vai fazer se você não ganhar. Você tem que estar fazendo estratégia alternativa. Nesse sentido acho que afeta todo mundo. E outras pessoas se afetarão porque elas ficarão articulando estratégias para ganhar, então sempre afeta.

8. O SENHOR ACHA QUE ISSO AFETA AS RELAÇÕES PESSOAIS INTRA UNIVERSIDADES?

Diretamente não. Existem muitos atos de cavalherismo e as pessoas pouco falam disso. Acho que existe competição e pode haver momentos em que as pessoas cruzam sua relação profissional com a pessoal. Pessoalmente eu não vivo essa experiência, mas acho que sim. A vida é assim até num jogo de bolinha de gude, então, acho também que seja no campo da pesquisa.

9. E NA GESTÃO DA UDESC, QUAL O TIPO DE PRESSÃO QUE O SENHOR SENTE COMO PESQUISADOR?

Pessoalmente eu não sinto pressão nenhum. Mas eu to numa condição privilegiada. Eu sou "PQ", (pesquisador que recebe uma bolsa do CNPq como auxílio para pesquisar) um dos pqs da UDESC há muitos anos, então eu não sinto nenhuma pressão concreta sobre a minha pesquisa. Talvez algum outro professor possa falar isso melhor, ou não tem doutorado ainda, então sente que está pressionado para ter um nível de produção x ou y, não sei.

QUER DIZER ENTÃO QUE PELO FACTO DE O SENHOR PARTICIPAR DE UM DOUTORADO QUE ESTÁ INICIANDO AGORA, O SENHOR NÃO SOFRE AQUELAS PRESSÕES DE PRODUÇÃO, VISIBILIDADE, NÚMEROS PARA O RANKING DE AVALIAÇÃO

É, eu particularmente não sinto essa pressão porque meu ritmo de produção, meu grupo de pesquisa, ele não está regido por essa necessidade, mas ele atende a essas necessidades. Agente não faz pesquisa por isso, mas o ritmo de produção da equipe atende essas demandas. Então o que a gente entrega para Universidade e para o programa, é o que o programa precisa. Mas a gente não faz isso agora, porque fazia isso antes do programa existir. Então meu nível de produção não está regido pelo programa, ele existia antes do programa. Meu grupo de pesquisa faz espetáculos muito antes de ter o programa de doutorado.

A SUA PRODUÇÃO ESTÁ ACIMA DO MÍNIMO ESTIPULADO, ISSO LHE DÁ ALGUMA VANTAGEM?

Não. O negócio da área não é mínimo. Não é mínimo estipulado, então a minha produção não está acima. Só que a minha produção, como de vários professores do curso, ela tem um nível de intensidade, de ritmo, está sendo produzido, tem muita gente trabalhando junto, não está acima ou abaixo, mas ela produz uma quantidade de resultados, de procedimentos, que atende as necessidades que o curso tem.

EU VEJO QUE ISSO É UMA CARACTERÍSTICA DO PESSOAL DAS ARTES AQUI DA UDESC. O PESSOAL DAS ARTES SAIU PARA ESTUDAR, PARA PESQUISAR, ANTES DOS DEMAIS.

É, eu acho que o pessoal de artes teve iniciativa. Quando nos quisemos abrir o curso de mestrado, há sete ou oito anos, a gente teve a iniciativa em 2000 de fazer o projeto. Os pesquisadores do curso tinham a

necessidade de dar aula na pós-graduação, sentiam isso. Eu não sei, não é porque estávamos mais livres. É simplesmente porque tinha uma necessidade. Acho que as coisas acontecem de acordo com a necessidade que as pessoas têm. Pode ser que tenha algum curso que ninguém tem nem necessidade de pós-graduação, acha isso secundário, porque tem outro tipo de satisfação. Os professores aqui buscam satisfação num ensino de ponta. Então, acho que tem mais a ver com a satisfação do grupo que está envolvido do que com a questão das condições materiais para fazer.

ENTÃO EU PODERIA ENTENDER QUE NÃO EXISTE COMPETITIVIDADE, O PESSOAL DE ARTES SEMPRE SE BALIZOU POR UM OUTRO STATUS QUO FORA DA UNIVERSIDADE, NAS UNIVERSIDADES INTERNACIONAIS. O SENHOR ATRIBUI ESTA BUSCA A QUE?

Não sei, uma parte do que a gente fez aqui, tá combinado com o fato de que muita gente estava começando a querer fazer pós-graduação na nossa área no Brasil. Havia um movimento de consolidação de uma associação de pesquisa na área. Havia abertura de outros programas. A gente simplesmente funcionou no mesmo ritmo de que a área estava acontecendo. O intercâmbio nacional e internacional, presença de professores daqui em eventos dessa natureza. Quer dizer, a gente só funcionou no ritmo que a área demandava, que a área tava fazendo. No meu caso, já cheguei nessa instituição com o doutorado feito fora daqui, então já tinha o hábito de trabalhar com esse material independente das pressões e das demandas da UDESC.

Essa necessidade, a proximidade de fazer os cursos de pós-graduação tem a ver com essa coisa também. Tem a ver com o momento da área. Não tem a ver só com a UDESC. Mesmo que a instituição não tenha essa trajetória, a área da primeira década desse século, quer dizer, final de 90, começo de 2000, ela se movimentou rapidamente em direção a pós-graduação, consolidando a pesquisa, a formalização disso, e a gente acompanhou.

10. PROFESSOR, MAIS ALGUM ASSUNTO QUE O SENHOR GOSTARIA QUE CONSTASSE NA MINHA PESQUISA A RESPEITO DOS ASSUNTOS QUE FALAMOS.

Não, as dificuldades são comuns a todos os projetos de pesquisa das áreas não induzidas e das áreas que não são consideradas prioritárias, ou seja, que não são das áreas centrais, como tecnológicas, o resto é tudo igual

MUITO OBRIGADA, PROFESSOR!

ENTREVISTA 11

1. HÁ QUANTO TEMPO A SENHORA É PESQUISADORA?

Desde 1989 (20 anos)

2. NESTE PERÍODO EM QUE PESQUISA, A SENHORA NOTOU ALGUMA MUDANÇA?

No começo não existia o Currículo Lattes a idéia de uma forma homogeneizada de medir a produção do conhecimento. Acho que desde que eu comecei a pesquisar já existia a idéia. Eu acho que a produção do pesquisador ela é muito importante, porque é o momento em que se permite socializar conhecimentos enquanto você fica com o conhecimento só para você ou para os seus alunos. Você e o seu raio de ação como pesquisador ficam limitados. Então esta idéia de produzir, participar de congressos, escrever artigos, eu acho fundamental para qualquer pesquisador em qualquer modelo.

3. AS MUDANÇAS QUE A CAPES CRIOU PARA AVALIAÇÃO DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO, O LATTES, ESTE CONJUNTO DE MEDIDAS QUE CAPES E CNPQ POSSUEM JUNTOS, COMO ISSO LHE AFETA COMO PESQUISADORA?

Eu acho que dá um trabalho para manter isso tudo em dia, mas não tem outra forma. Eu acho que se avançou em relação a isso eu vejo que principalmente esta avaliação da CAPES sobre a produção trouxe uma seriedade e um reconhecimento para os cursos de pós-graduação no Brasil. Não que não existissem programas sérios, mas a gente sabia que existiam programas que não eram sérios. E o fato de você homogeneizar com um selo de qualidade para os programas e são feitos de uma forma que são reconhecidos amplamente pela comunidade científica eu vejo isso como um grande avanço. Você pode dizer que existem problemas, todos os sistemas existem problemas, mas eu acho que eles trouxeram mais seriedade para a pesquisa no Brasil.

4. A SENHORA COMO ESQUISADORA SE SENTE MAIS VALORIZADA.

É, não sei se me sinto mais valorizada! Eu me sinto, sabendo das regras do jogo. Eu entro num jogo sabendo das regras. Pessoalmente, como eu lido com a pesquisa e a forma como eu vínculo a extensão e a pesquisa eu não acho que ela tenha mudado. O fato de eu ser medida pela minha produção, não faz com que eu produza mais, mas faz com que eu tenha parâmetros onde é melhor publicar porque é uma coisa que eu tive pensando, a produção de artigos ela surge em você ter um projeto de pesquisa e isso naturalmente vai gerar artigos que você vai publicar, porque você quer socializar. Os trabalhos de extensão, eu não faço muita distinção, muitas vezes eu publico antes os artigos de extensão do que pesquisa. Alguns trabalhos eu não sei até onde são extensão e até onde é pesquisa porque eles vinculam os dois lados. O fato de eu querer mandar um projeto para um Congresso Internacional é isso que me faz querer produzir é o fato que eu querer estar em diálogo com a comunidade internacional da minha área.

Outra coisa, você tem horas que aloca para pesquisa e é natural que tenha que produzir em relação a estas horas que foram alocadas. Agora se sabe que existem deturpações, pessoas que se utilizam deste sistema para dizer que produzem coisas que não produzem, mas isso vai existir em todos os sistemas deixar sem controle é pior ainda. Não que sejam a maioria, mas que existem e precisa criar regras para tentar ir mudando as regras para que o sistema fique cada vez mais justo. Mas eu acho natural você ser avaliado pela sua produção.

5. NESTE SENTIDO A SENHORA ACHA QUE A COBRANÇA POR PRODUÇÃO QUE A CAPES IMPÕE ELA ESTÁ FORÇADA OU ELA PODERIA SER MAIS BRANDA?

Para mim esta confortável, sei que não seja tão confortável para algumas pessoas. Na minha área eu não a acho absurda. Nosso programa a gente ta com doutorado e temos o mestrado e se eu penso disso fora do que eu faço, eu posso achar que tem uma pressão que me obriga a trabalhar cada vez mais. Mas quando eu olho o meu trabalho, eu vejo que quem me obriga a trabalhar cada vez mais sou eu mesma. Porque é justamente esta tentativa de manter um diálogo nacional e internacional é que você é levado a ter que responder as diversas solicitações.

Eu estou terminando a gestão de Diretora de Extensão. Eu poderia ser diretora 40 horas e só fazer extensão que a instituição me permitiria, mas eu não tenho interesse nisso. A idéia que você se distancia da sua prática de extensão, pesquisa e ensino te deixa defasada em relação a ela. O ideal é que você consiga lidar com elas. Às vezes isto gera sobrecarga de trabalho. Eu acho que isso não é culpa da CAPES, CNPq ou da UDESC, eu acho que o sistema de comunicação estão muito facilitado, você tem respostas as suas demandas muito rapidamente então este tempo que se tinha era um tempo em que as pessoas incorporavam em suas vidas e deixavam as coisas mais tranqüilas, hoje você não tem mais, é tudo muito imediato e você tem que responder. É o ritmo de vida moderna que é estressante, mas eu não sei, vou tirar Licença Prêmio no semestre que vem, mas não tenho certeza se vou trabalhar mais ou menos. Mas sou eu, não é ninguém que cobra.

ENTÃO O SISTEMA CRIOU UM SISTEMA DE TAL FORMA QUE NÃO É MAIS NECESSÁRIO COBRAR? AS PESSOAS QUE TENHO ENTREVISTADO NÃO ME FALAM - EU TENHO QUE PRODUZIR, MAS SIM QUE TENHO QUE MANTER O STATUS DO MEU PROGRAMA.

Eu não produzo para pontuar, eu produzo para dialogar. Então eu fui chamada para fazer uma palestra no encontro da ANDEP, para eu fazer a palestra eu vou ter que escrever, para isso é natural que eu queira publicar isso. Eu fui num encontro em Uberlândia e me pediram para fazer uma mesa de abertura, eu fiz, não foi um artigo, mas é um trabalho que pode gerar um artigo, assim você pode socializar as coisas que você fez. Talvez eu tenha uma visão diferente mais adiante, mas neste ponto em que digo que eu gosto muito do meu trabalho, do que faço e se tem alguém que me pressiona sou eu mesma.

A SENHORA SE SENTE COM LIBERDADE PARA PESQUISAR O QUE LHE INTERESSA?

Total, Meu objeto de pesquisa é o teatro em comunidade, na graduação eu dou aula sobre isso, dou aula no mestrado, este é meu grande objetivo, sou apaixonada pelo meu tema. Eu dialogo nacional e internacionalmente sobre ele. É fundamental. Quando você está no ensino de graduação, você tem que ter uma visão geral e você estuda o que gosta e o que você não gosta. Na pós-graduação você pode fazer o que gosta, é questão de você saber se colocar. Você pode escolher se colocar em uma posição para agradar os outros e você vai sofrer para o resto de sua vida ou você pode se colocar em alguma coisa que seja do seu interesse e que tenha um interesse para sociedade. Eu tenho prazer no que eu faço, mas eu acho que não é só para mim, este trabalho tem uma função social também.

6. PROFESSORA COM ARELAÇÃO AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS. A SENHORA TEM NOTADO QUE ELAS TÊM MUDADO.

Eu estou dentro de uma rede de pesquisadores. Às vezes dentro da minha instituição é que é difícil de encontrar pesquisadores que pesquisem a mesma coisa que eu. Eu crio uma rede e dialogo com esta rede. Mas dentro da Universidade nem sempre é fácil encontrar alguém que você possa trocar em termos teóricos porque são tantas facetas do conhecimento. Existe algum nível que possa trocar, então eu acho que está obrigatoriedade de grupos dentro da instituição é incoerente, desnecessária.

OS GRUPOS TERIAM QUE SER POR AFINIDADE?

Por interesse de pesquisa real, não podem ser forçado. Agora a pesquisa tem que ser em grupo, mas nem sempre este grupo está dentro da sua instituição.

Esta linha produtivista vai até ajudar, porque a instituição vai agir menos por ciúmes, por interesses políticos. E mais em função de ter uma boa conceituação e daí ela vai ver que a liberdade na pesquisa pode ser importante para se conseguir uma alta produtividade. Porque senão o efeito é danoso, não ajuda em nada.

7. A RESPEITO DA GESTÃO DA UDESC

7.1 A UDESC POSSUI UMA GESTÃO PROFISSIONAL?

Eu acho que a UDESC precisa evoluir para ter uma gestão profissional. Eu acho que é uma gestão muito burocrática, muito e ainda em fase de solidificação, as regras estão sempre mudando. E isso em termos de gestão está evoluindo. Estas regras claras que a CAPES te dá em termos de UDESC nem sempre a gente tem. Então de repente precisa de grupo de pesquisa assim, de repente não precisa mais. De repente precisa comprovar produção, depois não precisa mais. Eu acho que na área da pesquisa se evoluiu com os editais de Proeven, Prodip, acho que se evoluiu muito com isso. Dá para se programar.

Existem exigências, mas as exigências são cabíveis. Existem avanços, a carga horária nossa eu acho bem razoável. A carga horária de pesquisa você tem, mas só se você fizer o relatório. Eu acho que se avançou muito. Neste sentido eu acho que a estatuinte foi muito importante nesta normatização que a gente passou a ter, que antes era muito menos. Mas acho que ainda não é profissional precisa evoluir mais para ser profissional.

7.2 A SENHORA SE SENTE PRESSIONADA POR MEDIDAS DE DESEMPENHO?

Para ascender na carreira, nisso eu não vejo problema. Tem cobrança, eu acho uma cobrança saudável. Por exemplo: se eu quero ir para um evento eu tenho que ter produção para ir. Você tem uma ascensão para professor associado, eu acho que existe uma cobrança, mas não é desmedida.

7.3 TRANSPARÊNCIA

Eu acho que estamos indo, mas eu não ponho minha mão no fogo por tudo não. Mas se avançou muito nisso, mas ainda se pode avançar mais.

7.4 A SENHORA TEM SE SENTIDO MAIS COBRADA, MAIS RESPONSABILIZADA?

Eu acho que sim.

EM QUE SENTIDO?

No caso do Proeven e do Prodip, eu sou cobrada, eu conheço as regras eu sou responsável por colocar os documentos todos corretamente, é menos paternalista. Avaliação externa, a minha pesquisa vai ser avaliada não mais porque os meus olhos são bonitos, mas porque a qualidade dela é que está sendo avaliada, eu acho que isso é interessante. Eu sou mais cobrada em relação a isso, mas eu gosto disso porque eu acho que são critérios justos.

7.5 A SENHORA TEM SENTIDO AUMENTAR A COMPETIÇÃO?

Acho que sim. Antigamente se competia, mas era aleatório. Como gestora acho que você também foi e sabe antigamente um te pedia algo e você respondia sim, mas porque sim e porque não? que critério eu tinha, tem dinheiro para todos, é justo gastar tanto dinheiro nisso?

Antigamente você tinha mais facilidade de conseguir as coisas, mas os critérios eram pouco transparentes, era mais no quem indica, quem pede consegue mais, quem pede não consegue. Acho que neste sentido se

está muito mais profissional porque temos critérios mais claros. Gera uma maior competição? Os critérios são escassos, de um lado o profissional está sendo mais valorizado. Hoje se eu não ganhar eu até posso pagar minha passagem se eu não consigo no Proeven, antes o salário não cobria isso, não era suficiente.

O nível de produção aumenta, eu não acho uma competição cruel, injusta. Eu acho que até a Universidade apóia mais, as regras são mais justas, como você ter que pedir apoio a outras instituições para depois pedir aqui. Faz com que as pessoas amadureçam enquanto pesquisadores e que quando você vai a um congresso, isso não é um presente de alguém e você tem que ser boazinha para ganhar o presente. Neste sentido mais as regras são mais claras.

7.6 MECANISMOS DE GESTÃO PRIVADA.

Eu acho que não. Eu acho que estas mudanças que a gente tá falando não é isso. Eu acho que esta gestão empresarial produtivista é diferente desta gestão que a gente tá tendo aqui. Porque a universidade é um modelo de gestão aberta, você tem os conselhos em que os professores têm 70% e com isso o foco tende a ficar mais claro. Nem sempre as regras são do jeito que eu gostaria que fossem, mas se evoluiu em relação a isso. Eu acho que a nossa planilha de ocupação docente, a Resolução que dispõe sobre isso ela não é uma planilha nos moldes empresariais produtivistas. Isso não quer dizer que você ignora a produção. Este caminho da Universidade de buscar, mas uma produção desumana. Teve épocas que a FGV de São Paulo tinha a sala Itaú, o modelo de privatizar a universidade pública, recebendo recurso externo e tendo uma ingerência sobre a universidade. A universidade tem que dialogar com as outras instituições, ela não precisa ser dominada por ele, ela não pode ser gerenciada por ele.

Acho que esta linha que a CAPES e o MEC estão encaminhando de política científica em relação ao conhecimento é uma política amadurecida quer que tenham responsabilidade. Mas não é uma política do tipo empresarial que só visa lucro, custo de oportunidade, quer que as pessoas sejam auleiras. A UDESC teve momentos que quis que todo mundo se enchesse de aulas.

Mas daí você tem uma política a nível federal que avalia a universidade a partir de uma produção dentro do tripé ensino, pesquisa e extensão. Daí para ser uma universidade precisa ter pós-graduação e você não tem pós-graduação não dá tempo para pessoas pesquisarem. Então esta opção da UDESC em verticalizar é uma forma de sair deste gerenciamento empresarial, e ganhar mais seriedade e profundidade enquanto instituição.

7.7 A UDESC TEM COBRADO POR QUALIDADE?

Eu acho que ela está melhorando, eu acho que tem muito a melhorar. Eu posso falar da qualidade do Centro de Artes, mas eu acho que o CEART é um centro de qualidade. O fato de a gente estar com três mestrados e um doutorado, e estarmos com instalações boas e professores efetivos.

O QUE FALTARIA PARA QUE A UNIVERSIDADE TIVESSE MAIS PROJEÇÃO?

Já que a gente se obriga trabalhar com a gente mesmo, eu acho que se a gente pudesse trabalhar com menos burocracia, dos processos de compra. Para você gastar qualquer coisa é complicadíssimo, a relação com o Tribunal de Contas precisa evoluir, os processos internos precisa evoluir.

8. PROFESSORA TEM ALGO QUE SE LEMBRE E GOSTARIA QUE CONSTASSE DA PESQUISA OU QUE A SENHORA GOSTARIA DE COMENTAR?

Não acho que não!

OBRIGADA PROFESSORA!

ENTREVISTA 12

1. HÁ QUANTO TEMPO A SENHOR É PESQUISADOR?

Desde 1992, quanto terminei meu doutorado (17 anos).

2. COMO ERA A PESQUISA EM 1992 E COMO ELA É AGORA?

Ah! o grau de cobrança hoje mudou muito, é infinitamente maior do que ele era, e o grau de controle também aumentou consideravelmente. Hoje o teu projeto tem que passar por diversas instâncias ele é submetido a uma série de crivos. Talvez a grande maioria dos crivos ainda sejam meramente burocráticos.

3. PROFESSOR ME FALE SOBRE ESTE MODELO BASEADO EM PRODUTIVIDADE?

O modelo americano, galgado em produtividade é o modelo que nos adotamos no Brasil e que ele tem gerado uma série de mal-estar, naturalmente no meio acadêmico. Porque ele nos obriga e agora eu estava preenchendo o modelo de coleta CAPES você tem que mostrar que você tem uma produção e a somatória desta produção é que vai determinar a quantidade de recursos e bolsas para o Programa. Recursos que vão permitir o pagamento de passagens para participar de eventos que gera mais produção. Financiamento da tua produção, em parte é gerado pelo teu grau de competitividade. Quanto mais competitivo tu é maior é o acesso de recursos que você tens. A lógica ela é correta digamos assim! Porque ela é meritocrática. Aquelas pessoas que têm mais mérito são as que tem mais acesso. Tentando de alguma forma fazer com que este sistema tenha um grau de respaldo de sustentabilidade o sistema digamos assim, no Brasil, a CAPES nos EUA são outras agências elas vão adotar um conjunto de critérios que medem o impacto desta produção. Quer dizer: não basta vc simplesmente produzir muito mas você tem que produzir produções que tenham impacto junto a comunidade. O grau deste impacto é o que no Brasil a gente chama de Qualis. Então se eu consigo publicar numa revista no Brasil conceito A, ela tem um impacto maior que uma revista B. Ao mesmo tempo que se tem caráter calcado na meritocracia, vem respaldado por um conjunto de critérios que em princípio tentam mostrar ou separa o joio do trigo, estabelecer uma linha qualitativa. A gente pode dizer assim o sistema em princípio é correto e é bom. Agora isso não significa que o sistema seja imune a uma própria decadência dos seus princípios. Por que o que acontece ele se autocorrige. Se colocarmos friamente, este modelo tem uma lógica capitalista. Os teóricos afirmam que o capitalismo é duradouro porque quando ele entra em crise ele absorve a crise e se autocorrige isso permite que ele se adapta e se aperfeiçoa.

Este sistema também, a algum tempo atrás, em algumas áreas, você ter trabalhos aceitos em congressos internacionais tinha uma pontuação importante. Com o passar dos tempos os congressos passaram a ser uma fonte de renda forte para organizações de pesquisa, passaram a cobrar taxas elevadas, fazem festas etc, etc, etc e passou a existir uma dúvida muito séria se de fato os artigos propostos passavam por um crivo. A tendência e assim a experiência comprovava, mandando você era aceito, pagando você era aceito. Conseqüentemente várias áreas passaram a desconsiderar a aprovação de trabalhos em congressos algumas área não, em artes plásticas não. Nos temos congressos ANPAP que você faz o pagamento e envia, tem seleção? Sim tem seleção. Dá para dizer que ela é frágil? Sim dá. Dá para dizer que ela é frágil porque em princípio aquelas pessoas que são associadas, que são pesquisadores com bastante prestígio seus trabalhos são automaticamente aceitos e dificilmente alguém vai dizer não para estes, mas ele é considerado um congresso Qualis A. Acredito que com o passar do tempo este Congresso não vá mais ser considerado Qualis A, não por pressão da área, mas sim de outras áreas. Existe um autocontrole, dentre as diversas áreas, porque as elas competem entre si por mais recursos, mas vamos colocar que o sistema não é imune, ele vai passando por estágios que vão minando o controle de qualidade, mas ao mesmo tempo ele vai sofrendo crítica em outros setores, ele é um sistema que se auto regula.

4. PELO BRASIL SER UM PAÍS CONTINENTAL ESTA QUALIFICAÇÃO TENDE A HOMOGENIZAR AS QUESTÕES DE QUALIDADE?

Não porque o Brasil oferece cotas. Você tem editais e projetos de pesquisa que possuem verbas específicas para o nordeste, então você não concorre, na verdade com o nordeste. O Nordeste concorre entre si. Seria como o sistema detectar que tem zonas que não tem como competir com outras, mas ele entende que há necessidade de financiar estes projetos e reserva percentuais de recursos. Você pode ver nos editais da CAPES e CNPq que existem editais onde só o pessoal do nordeste concorre.

ESTE É O CASO DOS EDITAIS, MAS NO CASO DO QUALIS TRARIA TODOS PARA O MESMO PADRÃO.

O padrão é igual para todo mundo.

ENTÃO A TENDENCIA É SUBIR A QUALIDADE E TRAZER TUDO PARA UMA QUALIDADE BRASIL.

Eu diria que a tendência é esta nivelar. Agora, como eu disse, todo o sistema é falho, e toda a tendência que se observa de alguma maneira é que como a exigência de volume de produção é muito forte e o controle de qualidade, por mais que ele exista ele tem suas falhas, certo! eh, você acaba tendo uma quantidade de produção grande que é uma avaliação sobre o mesmo tema, entende. Porque na verdade o que deveria ser um projeto de pesquisa e deveriam durar dois anos e depois talvez vir a gerar um reflexo durante e porque ele aconteceu, ele se desdobra, na verdade em 10 e 15 reflexões durante este dois anos.

Pequenos reflexões das etapas e das coisinhas que vão acontecendo. Claro que em cada área sempre tem uma diferença maior e uma área e outra, mas se você vai por uma produção de diversos pesquisadores e você puxar a produção acadêmica dele nos últimos quatro, cinco ou seis anos, o que você vê é uma grande quantidade de produção que não agrega muito uma em relação a outra. Variação sobre o mesmo tema, porque você precisa contribuir e produzir mais e aquela produção ela entra dentro do critério de qualidade. Mas se você for considerar ela não é uma qualidade de inovação necessariamente.

Até porque a criação de conhecimento como algo novo, surpreendente ela é relativizada na contemporaneidade. Ela é entendida que as grandes descobertas não são mais possíveis de serem feitas por um único indivíduo, mas são somatória de redes colaborativas grandes, que podem sim, gerar um resultado final que vai ser consequência de um processo colaborativo. Então eu digo assim, você tem uma relativização do conceito de novidade enquanto conhecimento para uma idéia de conhecimento mais relativizada ou um processo e que qualquer partezinha que se agrega faz parte de conhecimento e está sendo considerada como tal.

6. PROFESSOR, ALGUNS DOS MEUS ENTREVISTADOS ESTÃO DIZENDO QUE O CAMINHO SERIA IR A COMUNIDADE, QUE OS TRABALHOS FOSSEM VOLTADOS A RESOLVER PROBLEMAS DA COMUNIDADE, PROBLEMAS REAIS. QUE SE ESTÁ FAZENDO MUITOS ESTUDOS FILOSÓFICOS E RESOLVENDO POUCOS PROBLEMAS REAIS.

Este tipo de colocação ela é pertinente. O que eu entendo que ela quer dizer é que falta uma política de governo no sentido de destinar uma quantidade maior de recursos para pesquisa aplicada e não para a pesquisa básica. Porque de fato na pesquisa aplicada ela vai gerar um benefício prático enquanto que a pesquisa básica pode gerar uma aplicação daqui a cem anos e pode até nunca ser usada. No entanto a pesquisa básica ela é fundamental para a não estagnação do conhecimento. O que nos temos hoje é que não há, no âmbito das ciências humanas e até de algumas ciências aplicadas, é que não existe uma ênfase para que os projetos sejam direcionados para a ciência aplicada.

Posso te dar um exemplo assim: Quando o governo Lula assumiu, o primeiro ministro de Ciência e Tecnologia foi a televisão e disse que o governo iria criar uma prateleira onde as universidades colocariam todos os estudos nelas realizados para que a sociedade visse e se beneficiasse dos mesmos. No entanto neste processo faz falta de uma outra prateleira onde a comunidade vem e bota ali as suas necessidades e os recursos disponíveis para o desenvolvimento daquilo e aí a universidade olha para aquilo e diz: -ah! Vocês precisam disto, eu tenho uma equipe que podemos desenvolver este tipo de situação. Isso é pesquisa aplicada, eu preciso ter a demanda.

ALGUÉM ME DISSE QUE OS PESQUISADORES DE PESQUISA APLICADA E OS PESQUISADORES “CONSULTORES” SÃO VISTOS COMO PESQUISADORES DE SEGUNDA LINHA. ISTO TAMBÉM É PRESENTE NA ÁREA DAS ARTES?

Não, porque nas áreas das artes a pesquisa é basicamente pesquisa básica. Agora esta mentalidade de fato ela existe e existe porque dentro da academia brasileira nos temos ainda um estigma de esquerda, que tem problemas com a questão dos recursos, do dinheiro, do capital. Em algumas áreas é muito mais do que em outras. Por exemplo, na área médica, eles trabalham muito com empresas, com laboratórios e não tem esta visão que o pesquisador que faz isto é um pesquisador de segunda. Agora em algumas áreas isso acontece porque fica aquela questão, que é uma questão ideológica, que o sujeito faz por dinheiro e não por conhecimento, mas é uma visão ideológica que ta muito associada a visão de esquerda meia burra, meia obsoleta.

EM MEU ESTUDO PILOTO EM PORTUGAL TIVE UM ENTREVISTADO QUE ME DISSE QUE A PESQUISA IRIA ANDAR ENORMEMENTE QUANDO OS PESQUISADORES CONSEGUISSEM RESOLVER OS PROBLEMAS COM DINHEIRO.

Não só em Portugal, na Espanha e na França também. E como o Brasil por muito tempo mandou os seus estudar na França temos muito desta visão. Por exemplo, na área de artes se vê muito disso ainda. Quando eu aqui no Centro quis criar uma Incubadora para o curso de moda os professores disseram Ah, eles vão fazer coisas para ganhar dinheiro. Eles vêem o dinheiro privado entrando na Universidade como privatização da Universidade. É uma visão ideológica. Tem que ser resolvida, é uma esquerda burra, um pensamento de esquerda obsoleto. Porque a esquerda mais moderna, na Inglaterra, na Alemanha, eles não tem problemas em ir buscar o recurso lá fora, em trazer para dentro o recurso privado. Ao contrário este é o caminho para universidade criar mais patentes porque eles olham o modelo americano e vêm a

quantidade de produção que os Americanos conseguem gerar através destes modelos e que a França a Espanha não conseguem.

7. PROFESSOR ESTA COBRANÇA POR *ACCOUNTABILITY* TEM ALGUMA FUNÇÃO PRÁTICA NO FINAL DAS CONTAS?

No início no final ela deixa de ter. Por exemplo: quando você tem um professor que é mestre e esta submetendo uma pesquisa, ele é submetido a um crivo que normalmente um pesquisador que já doutor não é submetido, dentro da instituição. Porque naturalmente você tem uma questão endogênica. Porque hoje eu vou dar um parecer sobre seu projeto, mas daqui a dois meses você vai dar um parecer sobre o meu projeto. Então se eu for muito severo aqui, você vai ser muito severo aí então vamos fazer aqui uma relação de a mizade. Então busca-se mecanismo para se escapar disso. Aqui no CEART o diretor de pesquisa propôs mandar para consultoria externa, - as pessoas pularam deste tamanho, ai você sai do âmbito da endogenia e de fato, vieram projetos com críticas e tal como não sabiam quem eram os avaliadores – todos PQs.

8. O SENHOR É A PRIMEIRA PESSOA QUE ME FALA EM AVALIADORES EXTERNOS. EU TENHO A IMPRESSÃO DE QUE A UNIVERSIDADE NÃO SE SUBMETE A AVALIAÇÃO EXTERNA, A NÃO SER AQUELAS DO GOVERNO. QUAL A SUA PERCEPÇÃO SOBRE ISSO?

Existe um debate interno dentro da instituição que hoje ele está acontecendo, em relação a DI. O debate fica polarizado entre aqueles que fazem parte da pós-graduação e os demais que não estão. Porque existe esta polarização, porque aqueles que fazem parte da pós-graduação se submetem ao controle externo. A CAPES faz este controle e os outros profissionais de outras instituições é que fazem nossa avaliação e dizem, isto aqui não presta, isto é pouco, isto é demais etc, etc, e quem não está vinculado a uma pós-graduação não tem esta avaliação externa tem a cobrança da própria instituição. Então, nos que estamos ligados as pós-graduações entendemos que devemos ter um tratamento diferenciado. Tanto que no último CONSUNI eu consegui que o Conselho entendesse que professor vinculado a pós-graduação não tivesse que apresentar documentação de comprovação. Este professor pouco produtivo a CAPES manda cuspi-lo para fora do programa, então a Universidade deveria fazer uma avaliação deveria pedir a colaboração de *ad hoc* e pagar para este trabalho. Aqui no Centro nos fizemos e num primeiro momento o pessoal reclamou, mas depois se acostumou.

9. EU LI A RESOLUÇÃO DA DI E NA MINHA OPINIÃO ELA SE RESOLVERIA EM DUAS LINHAS “10% PARA TODOS OS PROFESSORES QUE DEREM AULA E REGISTRAREM SEU PONTO” POIS DEPOIS DE LER TODOS OS CRITÉRIO CONCLUÍ QUE TODO MUNDO TEM DIREITO.

É isso mesmo, O debate está polarizado entre um grupo que é majoritário que entende que todo mundo tenha acesso e outro no qual eu me incluo, os dá pós-graduação que entende que não deve ser assim, nos temos que estabelecer um critério de produtividade lá em cima e não geral para todo mundo, embora você tenha que pontuar todas as atividades porque é produção.

OS CRITÉRIOS PARA SUBIR NA CARREIRA E OS CRITÉRIOS PARA DI SÃO OS MESMOS, DESTA FORMA EU ENTENDO QUE ESTAMOS PAGANDO EM DUPLICIDADE.

Tai o cerne da discussão. Quem esta vinculado a pós-graduação acaba sendo aquele professor, que sem uma gratificação a mais, daquele outro professor, sustenta a Universidade enquanto universidade. Tem uma proposta que esta tramitando lá é que quem esta vinculado a pós-graduação tem DI e quem não ta, vai ter que trabalhar muuuuito certo. Vai ser uma figura assim, que ele não está na pós-graduação porque talvez não exista uma pós naquele departamento.

As pessoas que estão defendendo a DI- Dedicção Integral para todo mundo estão trabalhando com conceito de DE – Dedicção Exclusiva o conceito de que se você é vinculado a esta instituição você não se vincula a nenhuma outra, porque é prestígio para esta instituição ter você. Só que onde este raciocínio falha é onde está a definição de onde está o prestígio. Prestígio ele é diferenciado, que agraga. Aquele que está segurando uma pós-graduação, que esta produzindo pesquisa lá, que não tem outro que faça. Porque se ele for para outra instituição ele poderá fundar nesta instituição uma linha de pesquisa e vai fazer com que pessoas que queiram estudar isso migrem para lá ou se dividam. Então, é esta pessoa que eu entendo que justifica receber um a mais, mas você tem dentro da instituição pessoas que não concordam com isso. Existe um professor que puxou a resolução para si e achou que o fato dele ser Diretor Geral teria direito de receber DI. O Diretor Geral já recebe uma gratificação para ser diretor. Eu sou diretor de Centro e

tenho a minha produção científica, se outros não têm, não tem porque não quer, não vem me dizer que não dá. Tudo bem que trabalho 60 horas para fazer tudo, mas problema é meu.

10. COM ESTA GAMA DE COBRANÇAS, O SENHOR SE SENTE COM LIBERDADE DE INVESTIGAÇÃO?

A liberdade existe, mas não é total, porque vamos dizer assim, esta avaliação da produção é um pouco cumulativa então você acaba de alguma maneira sendo empurrado de forma sutil a ficar restrito a um objeto de pesquisa, porque a tua produção vai acabar sendo maior ali, tu vai acabar sendo melhor conhecido como pesquisador daquele objeto de pesquisa e eu pessoalmente não sou um sujeito que gosta de ficar muito tempo no mesmo objeto de pesquisa. Tem épocas que eu tenho vontade de fazer outras coisas... eu tenho produção na área do ensino da arte, mas a minha linha é linha de poéticas. Eu até teria mais vontade de produzir mais em ensino da arte, mas voltar produzir ensino da arte vai refletir que vai diminuir a minha produção em poética, vou acabar diminuindo. Eu pessoalmente não teria problema em andar pelo caminho do ensino da arte, mas há a necessidade de ficar aqui na poética onde eu tenho mais recursos e tenho mais produção, eu sou mais competitivo.

ISTO LHE OBRIGA A SE ESPECIALIZAR NESTA ÁREA?

A Universidade é assim, o ensino e a pesquisa ele te obriga a especialização ser mais plural, mas nos últimos anos e tento focar a minha produção em poética. Cada vez que eu encho o saco e tento não fazer outras coisas que tenho vontade e abro o leque eu me torno menos competitivo na hora de conseguir recurso, então eu volto para lá. Há uma liberdade mas como toda a liberdade ela tem um custo, se você quiser muita liberdade você vai pagar um custo.

11. ESTAS RELAÇÕES DE COBRANÇA QUE TEMOS FALADO, ELAS TÊM AFETADO AS SUAS RELAÇÕES PESSOAIS?

Muito o tempo todo, o tempo todo.

EM QUE SENTIDO? OS GRUPOS ESTÃO SE DESFAZENDO, OS PESQUISADORES ESTÃO PESQUISANDO SOZINHOS, O QUE ESTÁ ACONTECENDO?

O que eu vejo, por exemplo o grupo, eu tenho uma visão diferente da visão que predomina hoje na Pró-Reitoria de Pós-Graduação que é a de agregar o máximo número de pessoas dentro de um grupo. Eu não tenho esta concordância, o grupo é o local onde pessoas não só com o mesmo objeto, mas com afinidades pessoais se relacionam, porque é parceria, porque eu preciso ter certa empatia para poder dividir com o outro e escrever artigos juntos. Porque empatia? Porque jamais duas pessoas terão a mesma opinião sobre um mesmo assunto, então eu preciso para trabalhar junto com você que você esteja pré-disposta a entender meu ponto de vista aceita-lo como um ponto de vista válido e eu em relação a ati, então a partir daí nos dois podemos encontrar os elementos que se completam e que podem ser úteis para a pesquisa. Se eu não tenho este pré disposição de ouvir e aceitar dificilmente vai haver uma produção conjunta.

A visão da reitoria é uma visão mais pragmática.

12. AGORA COM RELAÇÃO À GESTÃO DA UDESC.

12.1 GESTÃO QUE SE PODE CHAMAR DE PROFISSIONAL?

Não

12.2 MEDIDAS DE DESEMPENHO?

Não

12.3 TRANSPARÊNCIA?

Não

12.4 MAIOR RESPONSABILIZAÇÃO?

Não, melhorou consideravelmente.

12.5 A COMPETIÇÃO TEM AUMENTADO DENTRO DA UNIVERSIDADE?

Sim

12.6 MECANISMOS DE GESTÃO PRIVADA?

Sim

12.7 A UDESC TEM IMPLANTADO OU COBRADO POR QUALIDADE?

Tá melhorando, consideravelmente.

13. TERIA ALGUM ASSUNTO QUE A SENHOR CONSIDERA IMPORTANTE, QUE LHE ANGUSTIA E QUE EU NÃO TENHA LHE PERGUNTADO

Do ponto de vista da gestão administrativa a Universidade peca pela não adoção de mecanismos de iniciativa privada.

Na área da pesquisa ela é mais sensível. Eu não sei dizer se o gerenciamento da pesquisa é um gerenciamento de *manager*, embora exista sim uma série de características que coincidem.

Eu acho que por exemplo a Universidade de uma maneira bem ampla, em um descompasso do que sociedade vem fazendo. Nos últimos anos eu acho que isto até vem se acentuando porque o acesso a informação e portanto as transformações no âmbito do conhecimento, e todo este processo de inovação tecnológica, não tem a Universidade conta destes processos tanto que se você for para o âmbito da faculdade de educação eles ainda estão tentando entender o impacto destas novas tecnologias na apropriação do conhecimento. Então a Universidade anda meio correndo atrás de forma a não perder o bonde, então se ela não for capaz de se transformar para entender e acompanhar isso, naturalmente ela vai acabar sendo transformada em uma máquina de chancela de diplomas e não mais de um espaço onde o conhecimento é gerado. Porque ele está conseguindo ser gestado fora do âmbito universitário com a mesma qualidade por várias instituições que não são universidades.

Eu te diria que este modelo que está lá fora está mexendo neste sistema como um todo, portanto este sistema que a Universidade estaria de alguma forma adotando é um modelo que lá fora ele está em transformação por isso eu acho que não podemos dizer que no âmbito da pesquisa nos estamos adotando o sistema da iniciativa privada. O modelo que foi desenvolvido, ele embora seja um modelo, seja referenciado na iniciativa privada, que tem o modelo da produção, da avaliação, da compensação que você recebe recurso quando for mais produtivo, em um sistema de méritos que você ganha mais se você atingir uma determinada meta. Embora a Universidade adote o sistema que está lá fora ele também está mudando e embora a Universidade o adote, ela também acaba mudando um pouco esta sistemática. Embora não se possa prever se a mudança vai ser para melhor, vai ser para pior, se vai conseguir mudar a tempo e se vai demorar muito tempo e este modelo vai cristalizar. O que eu sei hoje conversando com colegas e outros pesquisadores é unânime a sensação que você trabalhe mais. Ninguém diz que trabalha menos de 60 horas. Porque além de eu ter que fazer as minhas atividades aqui na UDESC que são de dar aulas, fazer minha pesquisa, atender seus alunos, orientar, eu tenho ainda que ler e avaliar as dissertações de outros alunos que não são meus, do programa. Além disso eu tenho que ler e avaliar dissertações de outros alunos de outros programas do Brasil e não ganho mais por isso. Seu eu tiver que ir lá a Manaus para uma banca, eu vou ganhar a passagem e a estadia por aquela noite e volto, mas eu não ganho nada a mais por aquelas horas que eu tenho que ficar em casa lendo aquela dissertação, corrigindo anotando para chegar lá comentar.

ISSO TUDO SÓ PARA PONTUAR NO PROGRAMA?

Só para CAPES, mas não existe um pro labore a mais. Existe assim a sensação de to com saco cheio, se eu sair da pós-graduação e ir para graduação eu ganho o mesmo salário, me incomodo menos, posso seguir fazendo pesquisa, posso seguir fazendo o que quiser, no sentido de quanto eu quiser, sem a cobrança de: - faça, precisamos produzir mais, precisamos pontuar mais. O modelo está gerando certo cansaço. Eu imagino que o sistema CAPES, vai ter que encontrar um mecanismo de ou corrigir isso ou permitir que isso siga de uma forma mais confortável.

Acho que vai chegar um momento em que isso vai mudar, que a CAPES vai começar a pagar um prolabore. Porque isso ainda não acontece. Porque ainda existe o estigma que se ele receber ele vai dar um parecer positivo, esta é a visão, então ele não pode receber, ele tem que dar um parecer imparcial, só que como o volume de trabalho está aumentando as pessoas estão esperneando e dizendo peraí, vamos ter que pagar o cara.

PODERIA OCORRER ENTÃO DE ACONTECER QUE OS PROFESSORES MAIS ANTIGOS E MAIS EXPERIENTES NÃO QUERERM MAIS FAZER ISSO?

Poder pode, porque é muito difícil. Você não chama para banca pessoas que não tenham afinidade com a linha de pensamento que está sendo apresentada e defendida. Então você tem uma teia de relacionamentos com pessoas que pensam de forma semelhante. Estas pessoas são as pessoas que você convidada e por quem você é convidado. Se uma pessoa ali para, o sistema para, certo. Em quem eu vou chamar. A tendência é esta.

BEM PROFESSOR NOSSO TEMPO ACABOU E ULTRAPASSOU, LHE AGRADEÇO IMENSAMENTE PELA ENTREVISTA.

MUITO OBRIGADA.

ENTREVISTA 13

1. HÁ QUANTO TEMPO O SENHOR É PESQUISADOR?

Pesquisador desde 1991 faz 18 anos.

2. O SENHOR TEM VISTO A PESQUISA MUDAR DEPOIS DESSE TEMPO?

Bastante, quero deixar bem claro que eu vejo que ela mudou no nosso país. Afora os altos e baixos nos investimentos em pesquisa oferecidos pelo governo, especialmente o governo federal, acho que o Brasil cresceu muito em termos de investimento em pesquisas nos últimos 18, 20 anos, especialmente a qualificação dos pesquisadores. Antigamente, com mestrado e especialização, tu conseguias orientar orientados a realizar pesquisa e etc, hoje em dia, os editais de iniciação científica, por exemplo, o da UDESC, já são restritos à pessoas com grau de doutor no mínimo. Então acho que houve uma qualificação bastante acentuada e acelerada dos pesquisadores, nas suas titulações, mestres e doutores, o que vai qualificar sobremaneira, os resultados obtidos nas pesquisas e o estímulo de outras novas, de ponta inclusive, desenvolvida no país.

3. NESTE SENTIDO, O SENHOR VÊ QUE A MUDANÇA FOI NA QUALIFICAÇÃO?

Não, eu acho que houve não, eu vejo a mudança em vários aspectos: primeiro deles no investimento de capacidade financeira cada dia maior no país, nos últimos 18, 20 anos. Isso proporcionou uma qualificação maior dos pesquisadores e também a obtenção de resultados de pesquisas muito mais qualificadas do que eram antes. Hoje o Brasil tem pesquisa de ponta em várias áreas que há vinte anos era impossível de pensarmos, engenharia genética, o Brasil se destaca com estudos na educação, na área de ciências humanas, na sociologia, na história, na geografia, na antropologia, na área de ciências médicas inúmeros avanços foram obtidos, na área de ciências exatas nós temos vários centros de excelência no país, na área da engenharia por exemplo, nós temos aqui muito próximo, na Universidade Federal, um centro de excelência em engenharia mecânica por exemplo, para América latina inteira. Então eu acho que, sobre formas variadas, a pesquisa foi bastante qualificada e vem melhorando muito o retorno que estas pesquisas vêm dando à sociedade. Ainda mais nas universidades públicas que ainda hoje atendem mais ou menos 90% do que se é feito em termos de pesquisa no nosso país.

4. O SENHOR VÊ ESTA POLÍTICA QUE A CAPES ESTÁ DESENVOLVENDO COMO UM INCENTIVO?

Não, eu vejo a nova CAPES como ah! Eu acho que são duas coisas distintas, o CNPq cuida tradicionalmente da área da graduação, a CAPES foi criada como um conselho, uma comissão de apoio ao ensino superior, mas a pós-graduação, mestrado, doutorado, pós doutorado. Eu acho que a CAPES deveria manter essa linha, criar uma nova CAPES para atender a graduação e a preocupação com formação com professores de ensino básico não deveria caber à CAPES no meu olhar, acho que isso é mais uma vocação, digamos assim, ou um perfil mais adequado ao CNPq menos à CAPES. Mas acho que se a CAPES, ao se colocar nessa nova missão, mantiver pelo menos nesse momento, os incentivos e os programas que ela mantém com a pós graduação, acho que é possível conciliar as duas coisas e fazer um bom trabalho, tanto no que ela já tradicionalmente faz quanto nessa nova proposta.

5. O SENHOR SE SENTE MUITO COBRADO PELA CAPES?

Não só eu, acho que a comunidade acadêmica em geral, isso tem desestimulado os professores, e fez com que alguns deles inclusive caísse em depressão e tudo mais, que é exatamente isso, a “ditadura do Lattes”, nós não tínhamos o Lattes até 1999, e depois que o Lattes foi criado, nós vivemos numa situação dúbida

digamos assim, é muito prazeroso e eficiente termos o nosso currículo publicizado, que eu acho que é uma coisa que deve ser feito no país, porque afinal de contas, quase a totalidade das pesquisas são financiadas por órgãos públicos e o que a gente faz deve ser de domínio público.

O que há de ruim nisso? É que isso, na academia, gera uma competição nunca antes vista e que causa muitos melindres nos pesquisadores. Primeiro, as pessoas como eu se sentem muito pressionadas, até uma brincadeira que se diz o “sarrafo da casa” que a cada ano aumenta. Então todos os anos a demanda passa a ser maior, o professor continuar como credenciado num programa de pós-graduação, por exemplo, como eu que dou aula de mestrado em história, tem que ter um número “X” de publicação, não é qualquer tipo de publicação, tem que estar publicando num periódico que tenha um qualis razoável, no mínimo um B nacional, o ideal é que seja um A internacional.

Os critérios mudam muito, porque inclusive essa nomenclatura já mudou, não é mais A, B, local nacional, agora é A1, A2, B1, B2 até B5. Os programas que querem manter uma determinada cota de alunos bolsistas e um certo grau de excelência nas suas pesquisas, precisam ter um corpo docente muito imerso na pesquisa. Isso seria ótimo se nós não tivéssemos muitas coisas para fazer além da pesquisa, mas nós somos professores, nós chefiamos departamentos, nós participamos de comissões, nós orientamos alunos de graduação, nós orientamos alunos de mestrado, nós temos sempre que estar sempre atualizados, lendo e etc.

Há um investimento na carreira que depreende um esforço muito grande, às vezes não compatível com o desejo do professor, quer dizer, o professor acaba, as vezes inclusive, chegando de maneira apressada a resultados na pesquisa, para um cumprimento formal do prazo estipulado a CAPES. Eu acredito que esse afogamento dos parazos, o encurtamento deles, os mestrados em dois anos, o doutorado em quatro, são rígidos sobre isso, quer dizer, a obrigação de que o sujeito não tenha vínculo empregatício também acho um problema porque, como é que a gente pode formar um doutor sem nunca ter entrado em sala de aula? Quer dizer, eu acho isso um problema também. Devia ser permitida a pessoa, pelo menos em universidade pública, começar a carreira dando aula como colaborador, porque o sujeito vai sendo treinado para a docência.

Porque infelizmente, no Brasil, a gente não pode viver exclusivamente de pesquisa, um professor deve estar realmente exercendo a sua profissão plena que significa o tripé da universidade: ensino, pesquisa e extensão. Eu, por exemplo, atuo nessas três áreas, mas o esforço que depreendo para isso é cada ano maior, cada ano maior, e isso gera um desgaste. Gera um desgaste para mim que me considero jovem na produção, estou com 40 anos, e para pessoas mais velhas, mais experientes que estão lá na faixa dos 55,60 para frente, elas estão numa outra temporalidade, eu acho que a CAPES não pode exigir dessas pessoas o que ela vem exigindo, quer dizer isso é, de certa forma, desvalorizar toda uma política de investimento na qualificação desses professores. Eu acho que para os novos, a situação é mais desesperadora no sentido de não ver um horizonte melhor nesse sentido. As exigências aumentam a cada dia e a retribuição especialmente financeira fica muito aquém daquilo que a gente poderia estar alcançando. Então eu acho que a coisa boa em relação a termos um Lattes elaborado ou consistente como chama os órgãos de fomento: CAPES e CNPq, é interessante, mas acho que essas exigências não precisam ser tão rigorosas, tão alto nível, digamos assim.

PODERIA SER ASSIM, PROFESSOR INICIO DE CARREIRA, PROFESSOR MEIO DE CARREIRA?

Isso. Eu acho que o ideal seria um patamar que já existe né, um professor junior, doutor junior que se chama recém doutor, doutor sênior e titular e etc, respeitar o tempo das pessoas. Não tem como. Depois tem uma outra coisa, por exemplo, na minha área especificamente, na área de história, as publicações são num número mais reduzido, as que têm uma qualificação tipo Qualis A nacional ou internacional, e a gente demora muito, primeiro, para ter um artigo apreciado, para ter um artigo aprovado e para fazer isso circular, nós estamos falando de pelo menos um ano e meio, dois anos.

Os editais de bolsa de iniciação científica por exemplo, são anuais, e dependem muito do número de publicações que você tem e etc. Então, eu acho que essas dificuldades precisam ser consideradas na formação desses patamares, que se garanta por exemplo, o acesso aos incentivos como bolsa de pesquisa e etc, para todas os professores, evidente que a situação deve continuar como sendo meritória, aquele que obtiver maior número de produção ao longo do triênio avaliado, como é o caso da UDESC aqui, deve realmente receber a maior parcela. Mas isso não deve ser uma condição que exclua aqueles que estão iniciando, porque senão a pessoa nunca vai iniciar a carreira e nunca vai ter um Lattes consistente digamos assim.

VAI LEVAR MUITO MAIS TEMPO PARA ENTRAR.

Muito mais tempo, se é que vai entrar, porque se fecha nessa limitação de exigências, aquele que está iniciando não vai ter oportunidade de realizar essa inserção no trabalho digamos assim.

6. LIBERDADE, O SENHOR SE SENTE COM LIBERDADE DE PESQUISAR O QUE GOSTA?

O primeiro nível, de pesquisar aquilo que eu gosto ou que tenho vontade: na UDESC eu tenho ampla liberdade, sempre tive nos órgãos de fomento também de pesquisar, os projetos foi sempre eu quem escreveu, coordeno esses projeto, então assim, isso é que estimula a fazer pesquisa para mim, quer dizer, eu posso estar pesquisando quaisquer temas que são caros digamos assim, ou que precisam ser investigados. Então isso é muito bom. Agora, cada dia eu sinto menos liberdade no sentido de muito mais pressão a cada ano no sentido de apresentar os resultados, de encurtar os parazos da pesquisa, de publicação, publicação, publicação. Então eu acho que isso atrapalha muito a liberdade e o tempo que cada pesquisa requer. Se por um lado há uma liberdade com relação ao que nós professores elencamos para pesquisar, por outro a pressão com relação aos órgãos de fomento dessa pesquisa, especialmente CAPES e CNPq, ele é cada ano maior. Isso desestimula na verdade ao invés de estimular, desestimula porque a competição aumenta muito entre os professores e os parazos são cada vez mais exíguos, então as universidades por exemplo vêm a cada ano adaptando-se às realidades impostas pelo fomento e na UDESC tem o famoso anexo G. esse anexo é colocado em cima ou produzido sobre as diretrizes colocadas sobre os órgãos de fomento. Então é evidente que isso tira a liberdade de pesquisa, não na escolha do tema, mas na forma como tu vais pesquisando e principalmente no tempo de pesquisa que tem implicação na densidade dos resultados obtidos, então não há liberdade nesses sentido, há as vezes, por exemplo, eu já tive que terminar pesquisa sem ter na verdade amadurecido as respostas que alcancei por decurso de parazo, quer dizer, não dava mais para prorrogar, porque já havia sido prorrogado e a pressão para que o aluno tivesse no seu Lattes a conclusão da iniciação científica, de que eu tivesse a orientação concluída, é muito grande. Tu não sentes essa presença, mas tu sentes cada vez que tu concorres a alguma coisa, por exemplo, tu não entregou o relatório final, então tu não podes concorrer a outro edital e assim sucessivamente. Então isso reduz sobremaneira a liberdade que a gente tem no gerenciamento das nossas pesquisas e na densidade dos resultados obtidos.

7. E ISSO DEIXA AS PESSOAS DOENTES?

Bastante. Não há professor que eu converse que não fique bastante estressado no mínimo cada início de ano quando nós temos que passar por esse processo de apreciação de projetos novos e apreciação no comitê de ética, esse negócio todo, todo mundo fica muito cansado. Vários professores pedem, inclusive têm recorrido à licença, alguns de saúde, mas sobretudo de licença prêmio e etc. Isso é um outro problema, porque a licença prêmio que era para ser um prêmio ao professor acaba sendo utilizada para que o professor coloque a vida em dia. Eu acho isso um absurdo, às vezes os caras ficam três meses. Eu não peguei nenhuma ainda, tenho direito a duas já. Mas eu olho para meus colegas e penso, o dia que eu pegar um negócio desses não vou chegar a quinhentos metros de proximidade da Universidade, porque eu vou querer um prêmio na verdade, não é um castigo. Quer dizer o sujeito pega três meses de licença prêmio e ele fica produzindo “ah, agora vou conseguir produzir”. Percebe a dissonância disso? Quer dizer, se a pessoa fica o tempo inteiro ligada, acaba atrapalhando seu rendimento ao contrário de beneficiá-lo. Aí vai ter repercussões na saúde, o cara vai ter problemas de saúde, quase sempre tomar antidepressivo, uma série de medicação que possam colocar em pé, digamos assim, ou disposto ao trabalho. Isso gera muita discussão no nosso meio. Eu percebo entre meus colegas e foi esse ano especificamente a gente teve uma conversa, quando a gente voltou de férias, a gente foi para um bar descontrair e tal, e nessa conversa eu percebi que cada um dizia assim: “cada ano que passa eu me sinto com menos vontade de voltar, porque eu sei o sarrafo que está me esperando quando eu estiver voltando” sem contar que quase todos nós estamos orientando, estamos trocando e.mail, estamos escrevendo artigo e assim por diante.

8. O SENHOR SE SENTE ANGUSTIADO QUANDO LHE COBRAM QUE A SUA PESQUISA SEJA ENCURTADA, POR UMA QUESTAO DE ACHAR QUE PODERIA FAZER MELHOR? QUANTAS VEZES TERMINOU A SUA PESQUISA ACHANDO QUE ELA NÃO ESTÁ BOA, MAS ELA TEM QUE IR PARA O MERCADO, OU ISSO NÃO ACONTECE?

Não, acontece. Vou te dizer uma coisa, até 1999 por aí, eu não sentia essa pressão. Depois de 1999, 2000, especialmente depois que eu defendi o doutorado, a pressão aumenta muito e eu posso te dizer assim num espaço temporal, do ano 2000 para cá, ou seja nove anos que todos os anos que eu concluo uma pesquisa,

e foram vários anos que eu fiz isso, pelo menos umas quatro ou cinco pesquisas concluídas nesse período, todas elas eu tenha essa sensação de angústia de não ter feito uma pesquisa da forma como eu gostaria de ter desenvolvido.

QUER DIZER QUE O SENHOR VAI TER QUE SE APOSENTAR E FAZER UMA DEPOIS DE APOSENTADO, E DIZER ASSIM ESSA É A PESQUISA DA MINHA VIDA.

É, eu não sei se vou conseguir fazer a da minha vida, mas de uma maneira mais sossegada e mais elaborado neh. Por exemplo, eu estou para concluir uma pesquisa sobre a praça 15 de Novembro “As transformações no centro urbano de Florianópolis de 1970 a 2006” vou concluí-la em julho, eu não queria concluí-la, eu queria estendê-la mas houve uma série de dificuldades ao longo da pesquisa que atrapalharam a obtenção de resultados e para concluir do jeito que eu gostaria eu teria que prorrogar por mais uns dois anos e eu realmente não estou a fim de investigar por mais dois anos as coisas porque eu tenho uma pesquisa nova que é iniciada e eu preciso das contas dela. Então, estas são as circunstâncias que a gente vem desenvolvendo a pesquisa, isso não é uma tipificação apenas da UDESC, isso é uma tipificação da pesquisa, me parece, do Brasil inteiro hoje, principalmente de professores que estão vinculados a programas de pós graduação, programas de mestrados, doutorados.

9. COMO É QUE É ESSA COBRANÇA POR PRODUTIVIDADE LHE AFECTA NESTE MOMENTO?

Isso a gente vai entrojando na verdade né, de maneira bastante franca e honesta, a gente acaba verificando o que a gente tem que cobrir para manter, pelo menos, o salário que a gente conseguiu alcançar. Ou seja, credenciamento no programa de pós graduação, os requisitos que qualificam para obtenção da dedicação integral e por aí fora. Quer dizer, nesse sentido, eu sinto cada vez mais a pressão e esse desassossego digamos assim, em relação à produção e às amarrações, digamos assim, que mantenham minha carreira ativa.

10. E CONSEGUIES CHEGAR EM CASA E DEIXAR A UDESC NA UDESC?

Não. Eu acho que eu conheço dois ou três professores que conseguem fazer isso, e esses professores lamentavelmente são mal vistos pelos colegas que levam a coisa como se fosse uma vocação né, não é uma profissão. Os professores que tentam relaxar um pouco mais, que chegam em casa, e agora sou companheiro, sou pai, sou amigo, sei lá. Não, acho que na nossa profissão a cada dia, há uma tendência de tornar muito promiscua essa relação de trabalho e vida particular. Os professores, me parece especialmente estes que estão vinculados a pós graduação, estão o tempo inteiro apagando pequenos fogos de incêndio, digamos assim, é um parecer que tu tens que fazer para ontem, é um projeto, é uma banca que tu participa amanhã, é um orientando que tu tens que atender, é o telefone que toca de um ou outro colega tentando ver esse o aquele problema, tu liga para vários outros colegas ao longo do dia para resolver vários outros problemas teus também, quer dizer, eu acho que os professores dificilmente desligam da carreira ou da profissão, da atividade profissional quando voltam para suas casas.

DEPOIS O ADVENTO DA INTERNET ENTÃO, NEM PENSAR.

É, no final de semana por exemplo, a gente brinca, se eu for botar em conta quantos finais de semana eu já vendi para Universidade, não tenho nem como cobrar isso. Embora nesse ano que entrou agora, eu tenho entrado com o propósito de pelo menos nos domingos me divertir, quer dizer, ver televisão, a coisa mais imbecil que for, uma coisa mais leve, porque senão ninguém agüenta também.

11. SOBRE A GESTÃO DA UDESC

11.1 O SENHOR ENTENDE QUE A UDESC TEM UMA GESTÃO PROFISSIONAL?

Ela hoje tem uma gestão mais profissional do que era há 10 anos, mas ela ainda está longe de ter uma gestão profissional em que as decisões sejam tomadas pelo mérito da questão e não por uma rede de contatos.

QUE SEJAM POLÍTICAS?

É, por uma rede estabelecida né, que o fulano assumo tal cargo, ou vira reitor disso ou pró-reitor daquilo, quer dizer, eu acho que hoje na UDESC nós temos uma tentativa, um encaminhamento de valorizar o mérito, quer dizer, a pessoa deve exercer o cargo pelo mérito, daquilo que ela sabe fazer e etc, e não por uma condição de agenciamentos políticos ou de outros jogos de interesse. Eu acho que já se encaminhou bastante nesse sentido, mas muita coisa ainda precisa melhorar, especialmente na administração feita

desde a reitoria para os centros, nesse sentido, acho que esse é o principal entrave para que ela se profissionalize mais.

11.2 A UDESC TEM UMA GESTÃO POR MEDIDAS DE DESEMPENHO?

Insisto em dizer, hoje começa a caminhar nesse sentido. Por isso eu acho que muita coisa está errada ainda, mas é muito no sentido de estar sendo tentativa e erro, porque essa universidade nunca, quer dizer, nunca não, mas levou muito tempo para ser encarada como uma universidade, não como uma secretaria de governo, digamos assim. Por ser uma Universidade do Estado, ela carrega alguns vícios de gestões muito anteriores do processo autoritário do Brasil e etc, que encaravam a Universidade como o que a gente chama o famoso cabide de emprego, ou como uma mera secretaria, “ah, é quase uma secretaria de educação”. Não, a Universidade tem que ser autônoma e pública e ela não deve estar vinculada a este ou aquele governo, quer dizer, ela não deve ser suscetível a troca de um governo, entra o PMDB sai o DEM, sai o PMDB entra o PT, nada disso, a Universidade tem que ter uma gestão autônoma porque a gestão do conhecimento deve ser autônomo, eu acho que a gente precisa ganhar muito, caminhar muito nesse sentido.

11.3 TRANSPARENCIA

Também, hoje ela é mais transparente do que ela era há 5 anos por exemplo, não vou nem voltar muito ao tempo. Há sete anos a Universidade sofreu um processo que ela quase fechou, aquele processo da sindicância que foi instaurada, da CPI da UDESC e etc. De lá para cá acho que há uma conscientização de todas as pessoas que se não for administrada como uma universidade precisa, a gente nunca vai ser uma universidade. Então eu acho que, realmente, estamos caminhando para verticalização das funções, de levar a sério e reconhecer que nós somos uma universidade. Esse passo acho que já foi dado e ele me parece que está sendo constante.

11.4 RESPONSABILIZAÇÃO

Esse eu acho um problema maior, por não ter claro exatamente os procedimentos. A responsabilização acaba ficando muito diluída, então a gente nunca sabe na verdade quem é o responsável por tal ou tal medida, ou de onde saiu essa idéia. Posso te citar o exemplo que nós estamos passando agora, nós estivemos cortados, são 160 professores que tiveram suas DIs cortadas, não houve explicação nenhuma, a gente mandou um ofício de solicitação de informação, acabei de receber. Faz vinte dias que houve o corte, e o recebimento de uma resposta curta e grossa de um aspecto de nossa vida que afeta profundamente, então isso precisa ser melhorado muito, muito mesmo.

11.5 COMPETIÇÃO

Competição eu diria que a primeira delas é entre os próprios professores, com relação ao seu desempenho. Essa foge ao controle da UDESC, porque a UDESC me parece, se quiser continuar sendo uma universidade séria, vai ter que se adaptar às normas colocadas pelos órgãos de fomento, principalmente CAPES e CNPq. Mas acho que a política que vem sendo desenvolvida pelas duas últimas reitorias tem deixado bem claro que é interessante que exista uma competição e uma qualificação, embora as vezes seja bastante confuso. Vou voltar ao exemplo da DI. Pelo nosso regime, o Estatuto do Servidor Público do Estado de Santa Catarina não reconhece um regime de trabalho integral, só existe regime de trabalho de 40 horas, então quaisquer outros adicionais vão ser sempre adicionais, vão ser gratificações. A DI, no nosso plano de carreira original, foi pensado como um prêmio, uma gratificação por dedicação integral. Agora vem uma proposta da reitoria de banalizar isso no sentido de torná-la o que era a antiga. Basta que o sujeito mostre vínculo empregatício exclusivo com a UDESC, ele vai ter direito a DI, quer dizer, ela deixou de ser algo de distensão e passou a ser mera comprovação de vínculo empregatício. Isso é extremamente desestimulando para quem se aventura a aumentar sua produção justamente para capturar mais recursos para Universidade em termos de pesquisa, e também para melhorar o seu padrão salarial.

11.6 O SENHOR ACHA QUE A UNIVERSIDADE ESTÁ IMPORTANDO DA INICIATIVA PRIVADA ALGUM MECANISMO DE GESTÃO?

Acho e vejo isso de maneira muito enviesada, digamos assim. Eu não acho adequado uma universidade pública importar gestão de, sei lá, uma padaria que deu sucesso, ou um grande empreendimento, uma grande rede de supermercado, trazer da iniciativa privada para o setor público. Eu sei que o que estou falando é extremamente contrário do que provavelmente vais ouvir dos professores da ESAG, da administração, que vão priorizar a gestão mais enxuta digamos, da universidade etc, tudo de uma outra dimensão que tem a ver inclusive com a própria concepção política de uma universidade pública. Eu sou

extremamente contrário a qualquer tipo de importação de modelos que deram certo na iniciativa privada e que sejam aplicados no poder público. Não dá para a Universidade ter a mesma postura da iniciativa privada, porque a gente tem que ter plano de carreiras, a gente tem uma série de coisas colegiadas e que devem ser assim. Uma decisão de departamento é sempre colegiada, os professores votam se comportam ou não com uma alteração na grade curricular ou coisa que o valha. Se fosse uma questão da iniciativa privada, viria uma decisão e isso não dá de fazer na Universidade sem ouvir seus pares, digamos assim.

11.7 QUALIDADE?

Eu acho que em termos gerais, aquilo que sustenta a Universidade: pesquisa, ensino e extensão, a qualidade desses três quesitos é muito melhor, muito mais elaborada do que era há 10 ou 15 anos. E isso em larga medida se dá a grande qualificação que foi feita em relação aos professores. Os professores tiveram suas licenças para obtenção do título de doutores, eles ficaram 4 anos fazendo seus doutorados, se qualificaram. A UDESC tem uma política de concessão de bolsas de iniciação científica que eu acho que é muito difícil de encontrar nas universidades brasileiras, quer dizer, aquele famoso retorno de exigir pelos órgãos de fomento a contra partida, a UDESC acho que tem uma das maiores contra partidas que se pode ter notícia nas universidades brasileiras, o CNPq oferece 100 vagas e a gente oferece 200. É difícil de ver uma universidade que dobra aquilo que é oferecido, essas políticas são extremamente interessantes e me parecem necessárias para que a Universidade se qualifique cada dia mais, nas 3 vertentes que eu acho que são significativas a ela: no ensino, na pesquisa e na extensão.

12. ALGUM ASSUNTO A MAIS EM QUE NÓS NÃO CONVERSAMOS MAS QUE O SENHOR CONSIDERA IMPORTANTE?

Eu acho que uma política de valorização voltada ao mérito da produção acadêmica precisa ser perseguida pela Universidade. As vezes, parece que a administração esquece disso. Vou traduzir melhor, eu acho que deve-se continuar investindo pesado na valorização do profissional que se dedica de maneira integral à Universidade e aos resultados que por ela são esperados. Porque esses profissionais é que tocam na verdade o conhecimento que é produzido na Universidade, e é só assim que vai atrair o que a gente pode chamar de mentes brilhantes para universidade e qualificar cada vez mais nosso corpo docente, melhorar mesmo a formação dos alunos que elencam ou escolhem a UDESC para realizar seus estudos de graduação e pós graduação. Acho que uma coisa que a gente discutiu pouco e que me parece necessário falar e deixar bem marcável é que a UDESC deve mesmo, se quiser sobreviver enquanto universidade e não como uma simples instituição de ensino superior, é investir pesado na criação de cursos de pós-graduação, Stricto Sensu eu estou falando, mestrado e doutorado.

OBRIGADA PROFESSOR PELA ENTREVISTA.

ENTREVISTA 14

1. HÁ QUANTO TEMPO A SENHOR É PESQUISADOR?

Desde 1994 quando iniciei no projeto de pesquisa na Federal no mestrado. (15 anos), más a partir de 2000 como pesquisadores mesmo.

2. O QUE A PESQUISA MUDOU NESTE PERÍODO DE TEMPO?

O que mudou é que passou a ter uma exigência bem maior da necessidade de publicações constantes em revistas de boa qualificação. É uma exigência nova.

QUER DIZER, DEPOIS QUE A CAPES PASSOU A AVALIAR OS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO.

É isso, os programas até eram avaliados, mas não era uma questão tão fundamental para o pesquisador. O programa de pós-graduação era avaliado, mas a avaliação era muito mais subjetiva do que passou a ser e hoje ela é muito mais uniformizada e mais matematicatizada em torno de quanto você publicou, isso mudou a pesquisa. Ela era muito mais voltada para quase que uma satisfação pessoal do pesquisador e essa pesquisa passou, o que eu não vejo que seja lago tão deplorável porque é dinheiro publico. O pesquisador não pode mais ter uma satisfação pessoal, a satisfação tem que atender a agência de que está financiando e aos fins a qual ela se propõe.

4. O SENHOR SE SENTE PRESSIONADO PELO MERCADO E PELA SOCIEDADE, OU SÓ PELOS ÓRGÃOS DE FOMENTO. COMO ISSO ACONTECE?

A pressão é muito menor da sociedade das das agências de fomento. Pelo menos da minha experiência pessoal dos professores de história. Como há pouca cultura histórica, quando um historiador vai falar alguma coisa isto até se torna alguma novidade. Quando você vai dar entrevista para uma rádio ou TV tu em geral você se sente bem, se sente útil, agora onde você não se sente bem é no âmbito das agências de fomento, aí, as comparações entre as ciências humanas e as ciências exatas te dá a impressão de que você não tá fazendo nada. A impressão que te passam é que tu não tá fazendo nada se não tiver publicado não interessa você ser um bom profissional, um bom professor, o importante é o “homo Lattes” como o pessoal já chama até de brincadeira. E por parte da sociedade em geral as pessoas sequer sabem da existência do curriculum Lattes, eu sei até por experiência própria as pessoas falam, o jornalista que quer te entrevistar e não é teu tema, aí você indica outra pessoa, e ele te pergunta, como eu encontro ela? E você fala, procura o Lattes dela, vem a pergunta Lattes? A pessoa nem sabe o que é isso. Para sociedade em geral o “homo Lattes” não funciona.

NESTE SENTIDO, O SENHOR ACHA QUE A RELEVÂNCIA DA PESQUISA, AS TENDÊNCIAS, POR QUEM ELAS ESTÃO SENDO DITADAS?

Elas são ditadas pela necessidade do Brasil ampliar. São estas agências estrangeiras que avaliam os custos e os resultados. O Brasil investe anualmente tanto em pesquisa científica acadêmica e qual é a sua participação no mercado internacional de publicações e citações? A Folha de São Paulo, até alguns anos atrás publicava este índices, agora até não tenho mais lido, não sei.

Essa necessidade de apresentar nos pressiona. E até a necessidade de publicar internacional em Qualis A internacional.

A grande pressão está os parâmetros que valem para as áreas tecnológicas, não se aplica as humanas, por exemplo. Os pesquisadores em história do exterior trabalham com epistemologias diferentes. A pressão que eu sinto é que tem que dar um resultado no mesmo nível que as ciências exatas apresentam.

5. A AVALIAÇÃO DOS CURSOS DE EXATAS E CIÊNCIAS HUMANAS NÃO É A MESMA?

Sim, e cada vez mais a mesma e o critério básico é a produção bibliográfica, tem outros, outros penduricalhos e tal, mas 70% da avaliação é em torno da produção bibliográfica. É aquele caso, eu sou professor de história do Brasil,

Pela pressão de publicar, a medida que você abre um nicho para publicar, mesmo que você até esteja cansado daquele nicho, você acaba não saindo, porque ali você consegue publicar dois eventos por ano, um artiguinho por ano, e até você teria vontade de pesquisar outras coisas, mas você vai ficando super especializado. Pode valer para outras áreas, mas na área de história o historiador é meio generalista, ele é meio jornalista, se você não consegue ler coisas além do que tá pesquisando.

6. O SENHOR SE CONSIDERA UM PESQUISADOR COM LIBERDADE?

Tenho liberdade dentro deste parâmetro estabelecido. A margem é bem restrita. Eu to tentando mudar de tema, mas isso tem que ser bem gradativo, pois esta pressão por publicar restringe.

O SENHOR ME DISSE QUE ESTÁ HAVENDO UMA SUPER ESPECIALIZAÇÃO, NÃO CHEGA O MOMENTO ENTÃO QUE ELA SE EXAURE?

Eu não sei nas outras áreas, mas nas áreas de humanas ela tende a se exaurir. Em história não dá para partir para super especialização.

7. ESTAS COBRANÇAS TODAS TÊM AFETADO AS SUAS RELAÇÕES PESSOAIS?

Diminuem as suas relações pessoais, porque você acaba se relacionando não só profissional mas pessoalmente com as mesmas pessoas. O teu círculo de amizade passa a ser os seus colegas profissionais. Dentro da faculdade o teu grupo de pesquisa, nos simpósios temáticos são sempre as mesmas pessoas, eu acho isto extremamente danoso, você restringe ao máximo as suas relações pessoais. Estas super pressões transformam as tuas relações pessoais em relações pessoais e isto não é legal. Chega no final de semana as pessoas tão lá falando de trabalho.

8. GESTÃO DA UDESC

8.1 NA SUA PERCEPÇÃO, A GESTÃO DA UNIVERSIDADE É PROFISSIONAL?

Não, não só na UDESC, as universidades públicas brasileiras elas não têm uma gestão profissional. O que não significa ser algo danoso. Aqui na UDESC ainda a gente não é só um número de matrícula, as pessoas ainda se reconhecem umas as outras.

O SENHOR NÃO ACHA QUE A UDESC TEM UMA GESTÃO MUITO LEGALISTA, QUE A LEGALIDADE É O MOTIVO DE MUITOS DOS NÃOS.

Não ainda. A maneira como as universidades públicas são geridas e a UDESC possuir um Conselho Universitário eleito isso torna as mudanças fluidas. O grande problema das gestões não profissionais são os casuísmos, mas também muitas vezes é uma questão de bom senso.

8.2. MEDIDAS DE DESEMPENHO. O SENHOR ACHA QUE A UDESC É GERIDA POR MEDIDAS DE DESEMPENHO?

Tem assim no âmbito da Pró-Reitoria de Pesquisa, até por pressões da CAPES e tal tem acontecido medidas de desempenho. Até bastante distorcidas, mas até é bom que seja assim, porque quando não forem mais, aí vai ser só medidas de desempenho burocratizadas, onde você precisa comprovar tudo.

A DI é uma medida de desempenho. Acho que as medidas de desempenho ficam muito no âmbito da pesquisa e das pós-graduação.

8.3 TRANSPARÊNCIA

É o fator mais complicado. Até hoje não se sabe qual é o montante que a UDESC tem a sua disposição e quanto é que ela efetivamente gasta. Estas questões ainda não são muito claras. Existe transparência sabe-se que um edital de pesquisa ta publicado, sabe-se os volumes que estão sendo gastos, mas o global da UDESC não.

ISSO QUE O SENHOR ESTÁ ME DIZENDO EU ENTENDO COMO PUBLICIDADE, MAS TRANSPARÊNCIA É DE QUE FORMA FOI FEITO.

Acho que tem pouco de publicidade e transparência. No geral, mas isso não é uma característica não é só da UDESC. Esta exigência por transparência é algo muito recente e é confundida com a necessidade de pegar crimes. Quando a transparência é o mínimo que se pode ter, é cotidiana.

Os critérios que os professores usam para atribuir nota, são transparentes? É uma necessidade aprender.

Não temos uma cultura de transparência, deixar bem claro no seu plano de ensino o que vai fazer e como vai fazer.

8.4 MAIOR RESPONSABILIZAÇÃO, O SENHOR SENTE QUE AS PESSOAS ESTÃO SENDO RESPONSABILIZADAS.

As responsabilizações aqui estão ligadas a parazos. Para além do parazo ainda falta responsabilização. Ninguém vai apurar de porque perderam o parazo e qual o prejuízo institucional.

8.5 A COMPETIÇÃO TEM AUMENTADO?

Sim, mas não é só aqui. Com este mundo cada vez mais tecnologizado a área de humanas tem cada dia menos a oferecer para pessoas que tenham um senso muito pragmático. Pode oferecer uma forma de entender como está acontecendo, mas tem muita gente que não quer saber.

Abre-se menos curso de humanas por aí. Enfim quando a gente abre concurso vêm 15 doutores. Em edital universal, os critérios não são nada transparentes, teu projeto sempre bate na trave, você pode ficar cinco, seis, sete, oito anos tentando e vê que são sempre os mesmos que ganham. Isso é aumento de competitividade aliado a falta de transparência.

8.6 MECANISMOS DE GESTÃO PRIVADA

Aqui na UDESC estas pessoas que se orgulham disso, chegam até em reuniões reclamando de estar havendo muito feriado. Mas é uma cultura que está se generalizando a partir das áreas de exatas e das áreas de tecnologia, são pessoas que têm uma interface com o mercado.

Todas as diferenças que eu estou tentando te falar sobre as diferenças das áreas de exatas com as humanas é que em história nos não temos interface nenhuma com o mercado. Porque o mercado comparar com nosso produto. Nosso mercado é o mercado editorial, que aqui é extremamente concentrado se tu ta em Florianópolis você esta completamente fora do mercado editorial, então esta interface que estas pessoas

tem com o mercado faz com que elas tragam para dentro da Universidade uma série de representações de maior eficiência lá fora e de ineficiência aqui, isso aumenta ainda mais aqueles desgastes e exigências de custo benefício na Universidade que são exigências que vem do mercado partindo da representação de que o mercado é sempre mais eficiente. Nunca levando em consideração que a eficiência do mercado é a melhor eficiência social. Você conseguiu fazer aquele produto ao menor custo possível, mas e os custos sociais de ter produzido aquele produto ao menor custo possível e a poupança de mão-de-obra?

Isso é uma questão pessoal. Você tem numa universidade pública um pesquisador desenvolvendo um projeto de pesquisa que você sabe que vai ter como resultado um produto com resultado social discutível e ainda ele estar numa universidade pública. Então ele que vá para a iniciativa privada de uma vez.

8.7 QUALIDADE

Acho que tem cada vez mais, Isso também acompanha o estado, Santa Catarina tem muito a ver com estado modelo. Isto tem muito a ver com PLAMEG (Plano de Metas do Governo 1961 a 1970) que cria toda uma infra-estrutura, trouxe para cá profissionais de fora, houve uma grande modernização do estado de SC, e acho que morar em SC e trabalhar na UDESC é uma ótima oportunidade para os profissionais daquela época. Onde eu estou querendo chegar, é dos profissionais que vieram a trabalhar na UDESC que a qualidade da Universidade tem melhorado muito.

A partir de 1989 a qualidade mudou muito. Mas a UDESC velha, aquela do PLAMEG ainda continua aí, e muitas vezes têm mais força, mas é a UDESC nova que trás qualidade.

PROFESSOR MUITO OBRIGADA PELA SUA ENTREVISTA.

ENTREVISTA 15

1. A QUANTO TEMPO A SENHORA TRABALHA COMO PESQUISADORA?

Eu trabalho como pesquisadora desde que eu entrei no mestrado especificamente, desde a graduação, mas vou pensar no mestrado porque foi o ano de 1994 (15 anos) quando eu passei a fazer um trabalho de dissertação e fazia entrevistas e passei a lidar com categorias de análise, com conceitos neh. Então me considerando como pesquisadora. Com aprofundamente, obviamente, à medida que fiz o doutorado e a medida que a gente montou o programa de pós graduação, de pesquisa e de cnpq, CAPES, enfim neh.

2. E NESTE PERÍODO TODO QUE A SENHORA TEM PESQUISADO, A SENHORA TEM NOTADO ALGUMA MUDANÇA NA PESQUISA?

Bem, quanto eu comecei a gente não tinha fomento, não tinha cobrança. Mas a gente fazia mais por prazer e pelo gosto, pelo desejo de fazer, pela descoberta. Hoje a gente faz também pelo gosto, pelo prazer, pela descoberta, mas a gente vive sob uma ditadura do Lattes. Por exemplo, nós do departamento do curso de história temos um programa de pós-graduação aprovado pela CAPES em 2006 e temos a obrigação de passar de nota três para nota quatro, aumentar na avaliação da CAPES. E porquanto, temos a obrigação de transformar nosso Lattes no que de melhor se pode ter. E fizemos dentro do nosso limite de tempo e de possibilidade. Trabalhamos muito mais do que as 40h. Quarenta horas são a maneira de dizer por que trabalhamos férias, finais de semana. Desdobramos-nos, como eu faço, para poder manter o Lattes. Muitas vezes, não que não se faça com qualidade, mas às vezes não com a qualidade que gostaríamos de fazer, com a amplitude que gostaríamos de fazer porque o Lattes nos cobra. Porque não é o Lattes que nos cobra, mas o Lattes nos obriga.

A DITADURA DO LATTES

Nos obriga neh, a produzir cada vez mais e mais e mais. Então, isso eu considero uma problemática para a produção do conhecimento. Não que não tenha que haver avaliação e não que não tenha que haver produção de melhor nível e qualidade. Mas está muito rígido. Por exemplo, um dos itens que a CAPES cobra é a produção de revistas eletrônicas neh. Nós nos desdobramos, como os outros programas de mestrado, para montar uma revista eletrônica de nível, com todos os critérios que a CAPES exige. Nós nos afundamos então, no trabalho dessa revista, fizemos da melhor forma e quando chega daqui a poucos meses, alguém diz que já não é mais importante uma grande revista, que é mais importante uma revista só por centro porque a proliferação de revistas a nível mundial está ficando uma coisa absolutamente trivial e ninguém daria conta de acessar todas essas revistas de lê-las e de torná-las conhecidas. Então, quer

dizer, a própria política da CAPES, ela muda com muita rapidez e a gente se vê perdido no meio disso. Aplicamos muito nessa revista neh, com conselho editor internacional e tal e de repente assim, bom, quanto vale isso neh! então é outra coisa que vale, então vamos fazer a outra coisa. Daqui a pouco aquela outra coisa não vale. Nós estamos muito a mercê da ditadura do Lattes, da ditadura da CAPES e isso trai a nossa produção

ESTA SUBMISSÃO A RANKING, PODE ESTAR DE UMA FORMA FAZENDO COM QUE A PESQUISA PERCA UM POUCO DA QUALIDADE.

POR EXEMPLO: EXISTE UMA PESQUISA E ELA PODE SER PUBLICADA NA INTEGRA, MAS PORQUE É NECESSÁRIO UM CERTO NÚMEROS DE PUBLICAÇÕES, AS PUBLICAÇÕES RELACIONADAS A PESQUISA SÃO FEITAS EM PARTES, ENTÃO O LEITOR QUE NÃO SABE QUE AQUILO ALI ESTÁ DIVIDIDO EM PARTES, ACABA POR NÃO TER A NOÇÃO DO TODO

É. Essa questão que você coloca, ela está na mesma direção do que eu ia explicando dentro da ditadura do Lattes. Então, se tem um ranqueamento de classificação. O que vale mais? Vale mais o livro publicado pelo autor, eu e meu livro neh. Ou vale mais um artigo numa revista científica indexada? Bom, vale mais hoje para CAPES, na cobrança da avaliação um artigo numa revista científica, X,Y,Z com Qualis do melhor. E é exatamente isso. As pessoas acabam fragmentando seu trabalho para poder ter mais publicações. Não que isso desmereça o trabalho e nem que possam ser artigos ruins. Lidos possam ser lidos, não é isso, mas acaba fragmentando. Então as pessoas não estão mais publicando seus livros da forma que se fazia antigamente.

3. A SENHORA ACHA QUE VAI PERDER IMPORTÂNCIA AS PUBLICAÇÕES NESSE SENTIDO.

Eu tiro por mim, eu fiz a minha dissertação de mestrado, que foi sobre uma história de Itajaí. Foi a primeira história sobre a sociabilidade lá. Foi publicado um ano depois, saiu segunda edição. Vendeu muito, foi muito legal, o pessoal gostou daquela história porque foi a primeira que mexeu com aquela problemática. Em seguida fui fazer o doutorado. Fiz uma pesquisa faraônica durante 4 anos que resultou numa tese de quase 500 páginas e fui aos conselhos editoriais da editora da Univela e da UFSC. Aprovaram a publicação na íntegra, coisa rara na academia. E foi publicado, saiu já segunda edição. Ganhou um prêmio e tal e tal. Então eu considero esse trabalho que foi um trabalho extensivamente pensado neh. Eu gastei muito tempo, muita energia. Foi um trabalho de fôlego mesmo. A minha tese eu publiquei inteira. Então não vejo sentido de publicar hoje fragmentos dela. Fiz algumas publicações em eventos e tal, mas considero a obra da minha vida. Não que eu não vá fazer ou não esteja fazendo outras coisas. Publicando e pesquisando outros temas. Mas eu acho bem importante isso que eu fiz. Hoje é uma obra de referência. Então, eu penso que a pesquisa, além do fragmentado, ela tem que estar além daquilo que é o fragmento e ela tem que ter uma função social a cumprir. Se as pesquisas, em qualquer área que seja, não cumprirem uma função de disseminar o conhecimento e dessa forma produzir um instrumental de melhoria da qualidade de vida, da felicidade da democracia, da diminuição da violência, do respeito às diferenças, ela não tem sentido neh. E muitas vezes uma bobagem de artigos que estão sendo publicados em muitas revistas e todos os cantos porque é uma exigência da CAPES, elas perdem totalmente o sentido social, eles perdem neh, essas produções, esses artigos perdem a função social. Servem para um outro leitor de algum outro canto porque está pesquisando um tema afim, um tema tangencial? Sim serve, mas não tem mais aquela profundidade em que você lê uma obra. Discutia aquela obra, saber quem é aquele autor.

4. NESSE SENTIDO A GENTE VAI PERDER QUALIDADE?

A gente perde qualidade, sem dúvida que a gente perde qualidade quando a gente fica fragmentando muito. E quando a gente perde justamente esse olhar do todo e a possibilidade de que esse todo tem um encadeamento de que forma que ele leve a uma mudança ou alguma transformação ou pelo menos algumas reflexões importantes para o mundo contemporâneo ou para o tempo presente que é onde nós vivemos e debruçados sobre os problemas que nós temos hoje. Eu como historiadora tenho muito claro que nós olhamos sim o passado em todas as suas formas e momentos mas com muita clareza de que toda história é uma história de tempo presente. Ou nós nos debruçamos historicamente sobre determinados temas para pensar o tempo presente e dar soluções as demandas desse mundo que vivemos ou também a história não serviria para nada.

O QUE A SENHORA VERIA COMO UMA SOLUÇÃO PARA ESTE PROBLEMA.

Nossa! Essa é uma pergunta que exige uma reflexão maior. Mas os critérios de avaliação da CAPES, ou de outros, mas nos estamos falando da CAPES neh, nós temos a ditadura do Lattes que são impostos pelo CNPq. É, os critérios de avaliação precisam ser revistos. Porque da forma como eles estão, eles estrangulam o pesquisador, na cobrança de determinados produtos, no caso neh, artigos, e associam, amarram isso a revistas, qualis a internacional, qualis a nacional, enfim, a revistas e formas de comunicação que tenham a melhor qualificação no qualis. Mas até onde isso pode ser tão importante neh. Para sociedade contemporânea. Então, os critérios da CAPES deveriam ser repensados. Quando muda os critérios da CAPES ou quando eles se reúnem e resolvem mudar algum critério, nós pesquisadores já “trememos nas bases”, o que será que vem? E sempre vem mais cobrança. Sempre vem alguma coisa mais fundo. Aquilo que até fazia você pagar a conta no desafogo no gargalo agora tem que ficar mais afogado ainda, então sempre mais cobrança neh, e sem contar que as vezes você está fazendo de um jeito, aquele jeito não serve mais, tem que ser de um outro. Uma cobrança ainda maior e assim vai neh...

QUANDO A SENHORA FALA? O PESSOAL DA CAPES. PARECE-ME ALGO LONGÍNQUO.

É. E parece mesmo, parece algo longínquo porque a gente não é convidado. Os coordenadores de programas de pós-graduação e de outras agências de fomentos são convidados pela CAPES em reuniões anuais de tempos em tempos para pensar e rever critérios. Entretanto, acaba ficando muito longe do pesquisador. O pesquisador não tem inferência sobre isso. Ele acaba não podendo sugerir nada.

EU POSSO ENTENDER QUE A CAPES NUNCA MANDOU UM FORMULÁRIO PARA SENHORA PARA PEDIR SUA OPINIÃO?

Não, nunca recebi.

QUER DIZER OS PESQUISADORES SÓ PESQUISAM?

Só pesquisam. E algumas pessoas que são chamadas, que estão em algumas universidades, coordenadores e tal que são chamados nas reuniões para levar as sugestões, nessas reuniões sempre há embates acalorados. E para falar bem sinceramente, nós temos um padrão no Brasil, um padrão de qualidade que prevê ou que já antevê um polo, ou dois polos, Rio e São Paulo. Quem está no sul do Brasil, tirando um pouquinho a UFRGS (Universidade Federal do Rio Grande do Sul), mas como nós Santa Catarina somos a periferia do mundo no sentido da pesquisa, então nós nem somos escutados porque enfim, somos uma prima da quinta geração pobre, pobre, pobre. Então somos poucos ouvidos. Os critérios acabam sendo feitos do maior para o menor, de cima para baixo, ou seja, a cobrança do padrão USP, do padrão FRJ e as outras universidades. Então assim tem que saber quais os padrões ditados por eles que estão na ponta. E eles não têm pena e nem dó. Tanto é que nós nunca somos bem vistos. Eu estou falando nós, Santa Catarina, UDESC, mas eu posso falar UFSC, posso falar outras tantas universidades do país que fazem pesquisas excelentes, que têm produção científica excelente mas que não são valorizados e qualificados por um eixo, neh, porque eu to pensando aqui rio São Paulo, mas estou pensando as universidades de ponta do país e que acabam sendo aquelas que ditam as normas que a CAPES vai cobrar para gente também. Isso me deixa muito encomodada.

4. E NESTE SENTIDO, A SENHORA TEM SIDO CERCEADA EM SUA LIBERDADE DE PESQUISA?

No momento que impõe certas cobranças, o cerceamento se dá justamente na qualidade. Não é um cerceamento que eu não posso fazer. Eu posso fazer tantas pesquisas quanto eu quiser, mas eu costumo dizer que se eu trabalhar das duas as cinco da manhã durante a minha semana, se além do tempo que eu trabalho, eu usar das duas as cinco da madrugada para fazer pesquisa, então eu não preciso viver neh. O nosso tempo é muito estrangulado, nós fizemos muitas coisas nesse tempo. Eu estou falando também de alguns pessoas, não são todas. Vamos pensar o departamento específico de história. Somos três professores efetivos no programa de pós-graduação, com todas as coordenações, com revista, enfim, todos têm alguma ou muita coisa além de dar aulas. Então a gente tem liberdade de investigação, mas que poderíamos investigar com mais profundidade se tivéssemos mais tempo para fazer uma investigação e pudéssemos fazer isso mais saborosamente, sem tanta cobrança, sem a obrigatoriedade de publicar “X” artigos por ano, e por semestre.

De outra forma, existe na Universidade pesquisadores que durante cinco, seis, sete anos usam o mesmo tema para apresentar em diferentes congressos pelo mundo, publicam paraticamente o mesmo tema em muitos lugares e se beneficiam muito disso. Não estou aqui fazendo juízo de errado ou certo, mas estou dizendo que são pesquisa que não (...). Acabam não aprofundando, não agregando, não tendo sua função

social. Elas acabam reproduzindo-se, porque o professor não tem tempo de pesquisar. Ele precisa urgentemente fazer currículo, então ele usa o mesmo tempo, aí volta a história do livro, usa o mesmo tema já pesquisado, transforma ele em oito ou dez fragmentos e leva para todo lugar, leva para congresso, publica aqui e acolá, põe anais. E você lendo quatro, cinco anos seguidos a pesquisa daquele professor, ele não inovou e não avançou nada. Ele repete. Só que isso não é observado. É numerológico. Então não existe o critério de avaliação ou pelo menos a própria consciência do pesquisador, se ele está numa universidade pública e está se utilizando dos recursos públicos para pesquisa, ele precisa ter a consciência de que tem que ter uma demanda social. O que eu to falando é muito complicado, eu arrumo inimigos dentro da minha própria instituição. Mas se fosse feito um rastreamento temático (...). Não quero dizer que um tema não pode ser levado a vários congressos da área, sendo o mesmo tema, desde que você diga que está sendo pesquisado e tal. Mas um rastreamento de temas que se reproduzem há anos a fio em diferentes congressos, inclusive com recursos. Você encontra esse tipo de coisa.

5. A SENHORA JÁ FALOU, MAS EU GOSTARIA QUE A SENHORA APROFUNDASSE UM POUCO MAIS O ASSUNTO. RELAÇÕES INTERPESSOAIS, A SENHORA ME DISSE QUE PARA SER UM BOM PESQUISADOR PRECISA TRABALHAR MUITO. ISSO AFETA SUAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS, FAMILIARES.

Sem dúvida, sem dúvida.

Olha, eu poderia fazer aqui uma fala de duas horas, mas eu vou me resumir rapidamente. Na medida em que a academia (...), na medida em que nós optamos por essa carreira acadêmica, por “N” motivos, ou por corrupção, ou por (...) Enfim. Na medida em que nós pesquisadores vamos nos adequando mais à academia, e sendo cobrados, menos tempo nós temos para sociabilidade, para nossa vida familiar e afetiva. Um dos dados, é na quantidade de separações. É divórcios, separações entre parceiros, companheiros, casais e casamentos. Existem um número bastante elevado. O outro é pesquisadores e pesquisadoras que se enfiam na pesquisa e não mais se dão o direito de ir para um barzinho, de ir para sociabilidade. Claro que há quem faça isso. É bastante comum você ver pesquisadores e pesquisadoras que ficam muito duros. Duros que eu digo, introspectos dentro da sua pesquisa. E eu gosto de lembrar, como professora de história e relação de gêneros, que eu trabalho a mais de 10 anos, uma pesquisa feita nos EUA um tempo atrás, que mostrava que a medida que os professores universitários e pesquisadores iam acumulando currículo e aumentando o número de cursos que faziam, mestrado doutorado, pós-doc, as relações sexuais diminuía de forma drástica. Ou seja, afetivamente, sexualmente isso gerava um problema né, porque daí as pessoas não vivem mais sua vida. As pessoas, pesquisadores que se enfiam no trabalho por cobrança, em geral a cobrança da CAPES, CNPq, ditadura do Lattes de ser melhor e produzir mais. Além do abandono de certa sociabilidade, as vezes da família, do não mais cuidado com isso, ainda tem a questão da doença. As pessoas ficam doentes, as pessoas sofrem com doença. As pessoas acabam tendo gastrite. É muito comum. É muito comum as pessoas terem insônia, não conseguem mais relaxar, terem dor na coluna devido a muito tempo no computador, por falta de tempo de fazer exercícios físicos.

6. AUMENTAR A COBRANÇA TEM COMO ECO TODA ESSA PROBLEMÁTICA NA ÁREA DA SAÚDE.

Eu vejo por mim e meus colegas. Quando eu fazia mestrado, meu grupo de colegas, professores e amigos que faziam junto, nós conseguíamos uma vez por semana sentar num barzinho, conversar ou ir na casa do outro visitar. A medida que isso foi passando o tempo e principalmente nos últimos 2 anos, nós nunca mais fomos. No último ano nós não fomos em nenhum bar. Porque a gente não tem tempo. Sexta a noite a gente trabalha até tarde, a gente está muito cansado. Sábado e domingo a gente quer descansar um momentinho que dá para que naquele momento que não está descansando estar trabalhando, porque tem o relatório para fazer, um artigo para terminar, provas de aluno para corrigir, inscrição de evento para fazer, artigo para o evento X,Y,Z. Você tem que estar sempre antenado para não perder nenhum parazo de nada. Então você não relaxa mais, não esquece mais, não consegue mais se livrar disso. O nosso final de semana acaba sendo engolido. Feriado é ótimo, para gente botar as coisas em dia, sem dúvida.

7. PARA TERMINAR, A RESPEITO DA GESTÃO DA UDESC.

7.1 A SENHORA ACHA QUE A GESTÃO DA UDESC É PROFISSIONAL?

Falta profissionalismo.

7.2 MEDIDAS DE DESEMPENHO

Difícil, depende de que setor. Alguns setores não cobram, outros cobram médios e outros muito alto.

7.3 TRANSPARÊNCIA DA UNIVERSIDADE

Nas coisas que eu acho importante, nós temos transparência sim. Mas ainda se sente a falta de alguns critérios de transparência eu acho.

7.4 MAIOR RESPONSABILIZAÇÃO.

Ah sim, se for pensar em prazo sim, mais responsabilidade. Mas não tanto quanto deveria.

7.5 MAIOR COMPETIÇÃO

Tu estás falando de uma coisa interna acho que sim, acho que a medida que a Universidade cresce, a Universidade cresceu muito em docente. Existe uma competição. Eu poderia dizer em vários níveis, mas vou deixar, dizer que existe sim uma competição.

7.6 MECANISMOS DE GESTÃO PRIVADA

Você está perguntando se eu concordo com isso.

NÃO. SE A SENHORA ACHA QUE A UDESC TEM

Não

7.7 UDESC ESTÁ COBRANDO MAIS QUALIDADE

A UDESC está cobrando a mesma coisa. Quem está cobrando mais qualidade são as agências de fomento, os programas de pós-graduação, CAPES, ditadura, nós nos cobramos porque somos cobrados o tempo inteiro.

MAS A UDESC NÃO TEM UM PROGRAMA ESPECÍFICO QUE...

Não. A UDESC não tem sequer um programa de avaliação institucional. Isso é uma crítica muito grande que eu faço. Para avaliação dos cursos de graduação que é avaliação institucional ela não tem.

8. NÓS NÃO TEMOS AVALIAÇÃO EXTERNA, TEMOS?

Temos avaliação externa com o ENADE e os alunos que não concordam com essa avaliação porque os acadêmicos boicotam ou fazem operação tartaruga, enfim, eles têm forma de boicotar, então o resultado do ENADE, em alguns casos pode ser visto como real, em outros casos ele é absolutamente furado. Nas últimas avaliações do ENADE neh, do exame de nacional de cursos e desempenho dos alunos. As universidades mais importantes do país boicotaram, os alunos boicotaram. Isso significa que não adianta nada eu dizer que eu estou em segundo, terceiro lugar se eu estou disputando entre iguais.

9. PARA ENCERRAR, A SENHORA GOSTARIA DE FALAR MAIS SOBRE OUTROS ASSUNTOS NÃO ABORDADOS NA ENTREVISTA?

Eu gostaria muito, na área da pesquisa, que a gente pudesse desburocratizar muitos processos. Se a gente conseguisse desburocratizar algumas partes do processo já facilitaria a vida do pesquisador. Se a gente conseguisse uma coordenação ou coordenações, eu não sei de que forma, dentro da instituição UDESC, falando em UDESC, que nos auxiliasse nas inúmeras e incontáveis dúvidas na hora de preencher formulários, na hora de buscar fomento, neh, a gente teria mais facilidade. Além da verdade o pesquisador acaba fazendo para além da pesquisa, uma quantidade de trabalho que é relatório, que é isso que é aquilo, que poderia haver desburocratização. Não é fazer o relatório que é o trabalho do pesquisador, mas é a forma cobrada disso. As vezes os processos informatizados são tão complicado e leva tanto tempo, a gente se estressa tanto que isso tira até o tesão de fazer o trabalho. Eu conheço colegas que não vão mais entrar em editais de fomento porque para conseguir depois, prestar contas tem que ser um *expert* e nós não temos quem ajude, ou se temos a pessoa não dá conta, nós não temos alguém específico.

SE A UNIVERSIDADE TIVESSE UM SETOR QUE PUDESSE TER TÉCNICOS ESPECIALIZADOS PARA ISSO, QUER DIZER, SE O TÉCNICO AJUDASSE A FAZER O PROJETO, DEPOIS PRESTAR CONTAS SERIA MAIS FÁCIL?

Então deixa eu te falar uma coisa que agora então eu considero dentro de tudo isso. Muito sério dentro disso que eu to falando, dos problemas. É, a gestão das informações para determinados procedimentos, como por exemplo, sei lá, junto a CAPES ou sobre alguns editais, ou sobre como prestar contas de alguma coisa, ou questão financeira, essas questões. Às vezes você tem cinco informações diferentes uma

da outra, dependendo de a quem você pergunta, você não consegue achar a resposta. Às vezes você faz um procedimento errado porque a informação foi esta, mas tava errado.

Dentro da própria reitoria hoje nós temos dificuldades de saber. Nós pesquisadores trememos quando precisamos uma informação e ela tem que ser certa e rápida e para quem eu perguntar. Porque um empurra para outro. Fulano encaminha para fulano, o famoso despacho do encaminhamento, ah isso aqui não é comigo, isso aqui é com o setor de comparas, a não é ele, encaminha para fulano, encaminhou para cinco pessoas e ninguém resolve, voltando para o pesquisador e ele não sabe o que fazer. Isso para mim é o maior problema.

OBRIGADA PROFESSORA.

ENTREVISTA 16

1. HÁ QUANTO TEMPO A SENHORA É PESQUISADORA?

Desde que comecei a trabalhar na UFSC, 1977 (32 anos)

2. A PESQUISA MUDOU NESTE PERÍODO DE TEMPO?

Eu nem acho que a pesquisa mudou tanto, esta vontade de inquirir, isso não mudou tanto. O que me parece que mudou foi a forma como ela se institucionalizou. Quando eu comecei a fazer o mestrado não havia esta preocupação em quantificá-la, quantos artigos, quantos periódicos. Porque também não havia tantos meios de divulgá-la como há hoje, tantas revistas, tantos congressos. Esta proliferação de congressos que há hoje, porque aí você tem como divulgar, te incita a pesquisar.

Eu penso que eu rumo um pouco contra a maré, porque eu sou absolutamente a favor do sistema atual de pesquisa da institucionalização da pesquisa. Sei que ele é alvo de muitas críticas quanto a quantificação, mas se você colocar numa balança para medir a gente ganhou muito mais na forma de agora. Eu sei que há muita pressão para produzir, mas também o que eu lembro, lá da época da Federal, que muitos colegas meus professores ficavam 10 a 15 anos ruminando em um tema que quase nunca saía nada. Hoje esta pressão faz com alguma coisa saia.

Quanto a qualidade, eu, como parecerista CAPES e CNPq, vejo que baixou um pouco a qualidade, pois as pessoas escrevem mal, não sabem se expressar, mas há uma demanda maior. Eu acho que nos crescemos. Dois anos eu acho desagradável para o mestrado, baixou a qualidade, tenho 56 anos eu vivi a experiência comecei muito jovem, nos anos 70, estas duas experiências, a primeira que não tinha muita pressão, mas agora eu penso que está melhor. Aqui na UDESC é uma universidade pública, são verbas públicas e nos temos que dar respostas sim a quem nos sustenta.

Nos temos aqui na UDESC cobranças mesmo, relatórios semestral. Tem gente que esperneia, acha ruim. Tem que ser assim, nos seres humanos é assim, se deixar meio solto, vão ser amanhã, depois. Claro que isso tem ônus, evidente que as vezes as pessoas fazem muito pressionadas, que isso foi fruto de um sistema e o sistema poderia ser um pouco mais brando. Eu penso que cabe a nos pesquisadores quando somos consultados de responder, pois tem muitos que não respondem.

Aumentou a quantidade das bolsas de produtividade. Eu tenho muitas críticas a este governo como professora de história, mas nos temos que admitir que teve um aumento considerável de verbas que foram investidas em bolsa de pesquisa na área de humanas. Até uns 15 anos atrás, era muito difícil ser bolsista do CNPq e aqueles que eram os iluminados, que muitas vezes nem estavam a pesquisar muito, mas como tinham construído um nome eles estavam aí. Hoje não, teve um aumento considerável e a gente está aí conseguindo. Muitos de nos ainda estamos conseguindo.

Aqui na UDESC, o sistema de apoio a pesquisa é exemplar, porque nos temos programas de apoio a pesquisa, nos temos o Prodip, onde qualquer pesquisador pode se candidatar a um evento de pesquisa por ano e um evento internacional a cada dois anos. Isso as federais não tem mais e as privadas não tem. Eu acredito que houve um acréscimo de pesquisa e para todo o bônus tem ônus.

O Prodip é um programa do Centro, que começou com o Professor Jarbas e a Professora Marlene tem incentivado. O Proevem é da Universidade que apóia eventos no exterior. Eu já ganhei Proevem para ir a Quito, e você precisa cumprir alguns requisitos, ter produção, ser doutor, estar vinculado a algum

programa de pesquisa, o incentivo é justamente para as pessoas destes programas, para melhorar a qualidade do curso.

Nestes 11 anos é perceptível a olho nu o aumento de produção na UDESC.

3. O INVESTIMENTO DA UDESC É NA VERTICALIZAÇÃO.

Sim, e temos a Federal aqui do lado que de certa forma concorremos com ela. Como você sabe eu sou aposentada da Federal, e quando logo que eu vim para UDESC, a 11 anos, eu botava UFSC/UDESC, eu me qualificava mais pela UFSC do que pela UDESC, a UDESC não tinha mestrados, o único que tinha era um feito mais para ganhar dinheiro e deu muito rolo. Hoje eu até me esqueço, e quando vou a Federal para bancas eles me chamam como membro externo. Eu tenho muito orgulho de estar aqui agora. Hoje nosso curso de história foi muito bem qualificado, somos 14 professores, nem todos concordam com tudo, mas existe uma união, eu posso não gostar muito pessoalmente de A ou de B, mas nos temos um objetivo comum o de melhorar o curso de criar um doutorado.

4. A PRESSÃO POR PRODUÇÃO PODE CAUSAR COMPETIÇÃO MAS TAMBÉM ACABA QUE POR CRIAR UMA UNIDADE?

Eu não sei se diria unidade, porque acho esta palavra muito fixa, eu entendo como uma tensão positiva, se existe isso, entendeu.

QUANDO COMECEI A ESTUDAR ESTES PROGRAMAS DA CAPES A IMPRESSÃO QUE TIVE FOI QUE IRIA COLOCAR TODO MUNDO A CONCORRER ENTRE SÍ, GERANDO UMA COMPETIÇÃO INTERNA, NO ENTANTO O FACTO DE O PROGRAMA TAMBÉM ESTAR SENDO AVALIADO FAZ COM SE CRIE UMA UNIDADE EM TORNO DO PROGRAMA.

Claro, claro. Talvez eu também esteja um pouco contaminada pelo ambiente interno aqui.

Tem uma coisa que eu vou te dizer, eu adoro o que eu faço.

Eu não vejo assim com tanta negatividade, já vi mais. Isso é uma regra, você tem liberdade para escolher. Temos professores aqui que optaram por não se submeter, alguns poucos, mas temos, que optaram só por dar aulas. Ora eu respeito, ela não quer se submeter. Ora se tu queres ter verbas para pesquisa tem que submeter. Tudo o que estas vendo aqui computadores etc... foi conseguido com verbas de pesquisa.

Eu me divirto muito vendo o Lattes das pessoas. Eu enquanto pesquisadora e como parecerista tenho um site onde posso colocar lá minha opinião e eu dei minha opinião. Penso que o Lattes tinha que ser feito por amostragem e que de vez em quando tinha que fazer uma conferência. Porque o Lattes é um espaço muito egocêntrico que as pessoas mentem muito. As pessoas vão aí e tem um papo e diz que foi uma grande conferência, tem o caso de pessoas terem colocado livros que nem tinham sido editados ainda. O livro ainda tava para ser editado e já foi colocado lá como estava pronto.

Quando fomos fazer o reconhecimento do Curso de História que já tinha sido reprovado pelo MEC três vezes, fomos fazer a comprovação do Lattes, porque havia muitos doutores na casa e necessitava a comprovação da produção docente, pois já era uma questão de honra ser aprovado, e foi ali que vi como as pessoas inventavam.

PROFESSORA, MUITO OBRIGADA!

