



Universidade Federal de Minas Gerais  
Faculdade de Ciências Econômicas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em  
Administração

---

O PAPEL DAS FUNDAÇÕES DE APOIO COMO MEDIADORAS  
ENTRE OS PESQUISADORES E OS ÓRGÃOS DE FOMENTO - UM ESTUDO  
DE CASO NA FUNDEP

Aluna: MARIA DA CONCEIÇÃO BATISTA

Belo Horizonte  
2010



Universidade Federal de Minas Gerais  
Faculdade de Ciências Econômicas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em  
Administração

---

O PAPEL DAS FUNDAÇÕES DE APOIO COMO MEDIADORAS  
ENTRE OS PESQUISADORES E OS ÓRGÃOS DE FOMENTO - UM ESTUDO  
DE CASO NA FUNDEP

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) elaborado como requisito parcial para conclusão do Curso de Pós-graduação em Gestão Estratégica - Área de Negócios, oferecido pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD) da Universidade Federal de Minas Gerais.

Aluna: Maria da Conceição Batista

Orientadora: Janete Lara de Oliveira Bertucci

Avaliação/conceito atribuído ao trabalho_____
--

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à minha orientadora, Professora Doutora Janete Lara de Oliveira Bertucci, pela preciosa assistência durante a pesquisa.

Aos pesquisadores da UFMG e funcionários da FUNDEP, pela valiosa contribuição nas entrevistas.

Aos meus colegas da UFMG, cujo auxílio foi fundamental para o desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus colegas do curso, pela amizade e carinho.

## **RESUMO**

Neste Trabalho de Conclusão de Curso, o objetivo principal foi avaliar a importância das fundações de apoio para o desenvolvimento científico e tecnológico das IFES - Instituições Federais de Ensino Superior. O método de pesquisa abordado foi o estudo de caso e as fontes de informações foram entrevistas e dados secundários. Foi feito um estudo de caso em uma fundação de apoio, a FUNDEP- Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa. Os dados foram coletados por meio de entrevistas com os pesquisadores da Universidade Federal de Minas Gerais e funcionários da FUNDEP para analisar a qualidade dos serviços prestados por esta fundação, com base na literatura disponível sobre a qualidade em serviços. Os resultados ressaltaram o papel da FUNDEP e as principais dificuldades encontradas na interação da fundação com os pesquisadores.

## SUMÁRIO

<b>1 - INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
1.1 Apresentação do tema.....	6
1.2 O que são Fundações de Apoio? .....	6
1.3 Histórico da Instituição.....	8
1.4 Problemática e Justificativa: .....	12
1.5 Objetivo Geral.....	13
1.6 Objetivos Específicos .....	13
<b>2 – REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>15</b>
<b>3 - METODOLOGIA.....</b>	<b>20</b>
<b>4 - APRESENTAÇÃO DA PESQUISA E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>23</b>
<b>5 - CONCLUSÃO.....</b>	<b>33</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>38</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>40</b>

# 1 - INTRODUÇÃO

## 1.1 Apresentação do tema

Diante da recente polêmica sobre a contratação das Fundações de Apoio, a intenção deste trabalho é explorar o tema da importância das fundações de apoio na viabilização do desenvolvimento científico e tecnológico, na parceria e gerenciamento dos projetos de pesquisa desenvolvidos no âmbito da Universidade Federal de Minas Gerais, fazendo um estudo de caso de alguns projetos que envolveram a contratação da Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa - FUNDEP.

Através de entrevistas com pesquisadores e funcionários da Fundação estudada, a pesquisa abordará o processo que vai da criação do projeto de pesquisa até a contratação da Fundação de Apoio, em conformidade com o Decreto nº 5.205 de 14 de setembro de 2004, que regulamenta a Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, lei esta que dispõe das relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio.

## 1.2 O que são Fundações de Apoio?

Encontramos a melhor definição para as Fundações de Apoio, no sítio do Ministério da Educação:

As Fundações de Apoio são instituições criadas com a finalidade de dar apoio a projetos de pesquisa, ensino, extensão e de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico, de interesse das instituições federais de ensino superior (IFES) e também das instituições de pesquisa. Devem ser constituídas na forma de fundações de direito privado, sem fins lucrativos e serão regidas pelo Código Civil Brasileiro.

Bittencourt (2006), ao elucidar as relações entre as instituições federais de ensino superior e as fundações de apoio, define a função destas fundações:

Na realidade, o apoio direto ao ensino e pesquisa, na prestação de serviços muito bem definidos na gestão direta da atividade de ciência e tecnologia, é o real objetivo pretendido pelo legislador ao editar a Lei 8.958/94, conforme expressa a própria Exposição de Motivos do projeto de lei que resultou nesse diploma legal: *“Neste contexto, as Fundações de Apoio cumprem funções*

*específicas, especializando-se no conhecimento de políticas de atuação e procedimentos das agências de financiamento e fomento, nacionais e internacionais, no assessoramento à elaboração de projetos compatíveis com essas fontes e gerenciamento dos recursos obtidos com administração individualizada por cada projeto” (BRASIL, 1994b, citado por BITTENCOURT, 2006).*

A forma de contratação das fundações de apoio, pelas instituições federais de ensino, está estabelecida na Lei nº 8.958/94:

*Art. 1º - As instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica poderão contratar, nos termos do inciso XIII do art. 24 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, e por prazo determinado, instituições criadas com a finalidade de dar apoio a projetos de pesquisa, ensino e extensão e de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico de interesse das instituições federais contratantes.*

Ainda discorrendo sobre a contratação das fundações de apoio por entidades outras, diversas da entidade que a fundação foi criada para apoiar, Bittencourt (2006) esclarece:

O Decreto 5.205/94 impõe ainda uma outra condição para a contratação, que merece cuidados no seu entendimento. Dispõe em seu art. 2º que: “A fundação de apoio poderá celebrar contratos e convênios com entidades outras que a entidade a que se propõe apoiar, desde que compatíveis com as finalidades da instituição apoiada expressas em seu plano institucional”. Um entendimento literal seria que o Decreto estaria impondo a essas fundações a proibição incondicional de celebração de ajustes com terceiros caso não obedeam a critérios aprovados pela universidade apoiada. Não podemos compartilhar dessa interpretação literal, e entendemos não deva ser assim aplicada pelos órgãos de controle. De ser assim, um Decreto estaria tentando impor restrições à atuação de uma entidade privada (e as fundações envolvidas são privadas por expressa determinação da Lei 8.958/94), o que contraria a garantia fundamental do art. 5º inc. II e XIII, e do art. 170, parágrafo único, da Constituição Federal, a exigirem que as restrições à atividade econômica de qualquer agente privado constem expressamente em lei. Uma restrição nesse sentido seria portanto flagrantemente inconstitucional. BITTENCOURT (2006, p. 313)

Na execução dos projetos das instituições federais de ensino, as fundações de apoio devem respeitar a Lei das Licitações (Lei 8.666/93), prestar contas aos órgãos financiadores e se submeter à fiscalização tanto da instituição apoiada quanto do Tribunal de Contas da União (TCU).

Conforme texto publicado no sítio da Universidade Federal de Minas Gerais [http://www.ufmg.br/online/arquivos/anexos/Manifesto\\_Apubh.pdf](http://www.ufmg.br/online/arquivos/anexos/Manifesto_Apubh.pdf), a Diretoria do Sindicato dos Professores de Universidades Federais de Belo Horizonte e Montes Claros (Apubh), em discussão sobre o papel das fundações de apoio às universidades, descreve os motivos que levaram as universidades a constituir as fundações de apoio:

“Tais fundações foram a maneira encontrada para o exercício possível da autonomia de gestão financeira das universidades, a qual deveria ser garantida pelo artigo 207 da Constituição de 1988, ainda sem regulamentação. As fundações servem também aos interesses dos professores que recebem verbas para suas pesquisas e precisam realizar compras com essas verbas. Nesse caso, elas atuam aliviando o trabalho burocrático do pesquisador e otimizando o poder de compra das verbas recebidas para a pesquisa. Por qualquer dos prismas, os serviços prestados pelas fundações são de valor inestimável para a consecução dos objetivos das universidades.”

### **1.3 Histórico da Instituição**

A Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa - FUNDEP é umas das fundações que apóiam a Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG na prestação de serviços à sociedade, na administração e no gerenciamento dos recursos destinados a projetos de interesse coletivo. No sítio da fundação na internet, [www.fundep.com.br](http://www.fundep.com.br) encontramos a definição para a fundação:

A Fundep - Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa é uma entidade de direito privado sem fins lucrativos, reconhecida como fundação de apoio universitário. Foi criada em 1975, por um grupo de professores da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, para ser instrumento de apoio às atividades acadêmicas e de pesquisa da universidade e, desde então, vem contribuindo para o seu desenvolvimento nas diversas áreas do conhecimento. É uma parceria constante na disseminação do saber e na construção e fortalecimento da imagem institucional da UFMG. Com



estrutura operacional altamente especializada, a Fundep atua como gestora administrativo-financeira das atividades acadêmicas de pesquisa, ensino, extensão e desenvolvimento tecnológico da UFMG e, também, oferece soluções em gestão de projetos para instituições públicas, privadas e do terceiro setor, por meio de atividades de consultoria e assessoria, desenvolvimento de produtos e prestação de serviços, cursos e eventos, vestibulares e concursos.

Resende (2005, p.18) descreve as razões iniciais para a criação da FUNDEP:

Surgida da pressão de grupos de pesquisas nascentes em Departamentos dos institutos de Ciências Biológicas e Ciências Exatas, a Fundep tem seu Estatuto aprovado em 29 de novembro de 1974. Sua finalidade é proporcionar à UFMG mais agilidade e competitividade na captação de recursos junto às agências de fomento, num contexto de institucionalização da pesquisa na Universidade, por meio da montagem do parque de cursos de Pós-Graduação.

Podemos verificar no sítio da própria organização, [www.fundep.com.br](http://www.fundep.com.br), que a FUNDEP, nos dias atuais, atua em todas as áreas do conhecimento, com destaque para:

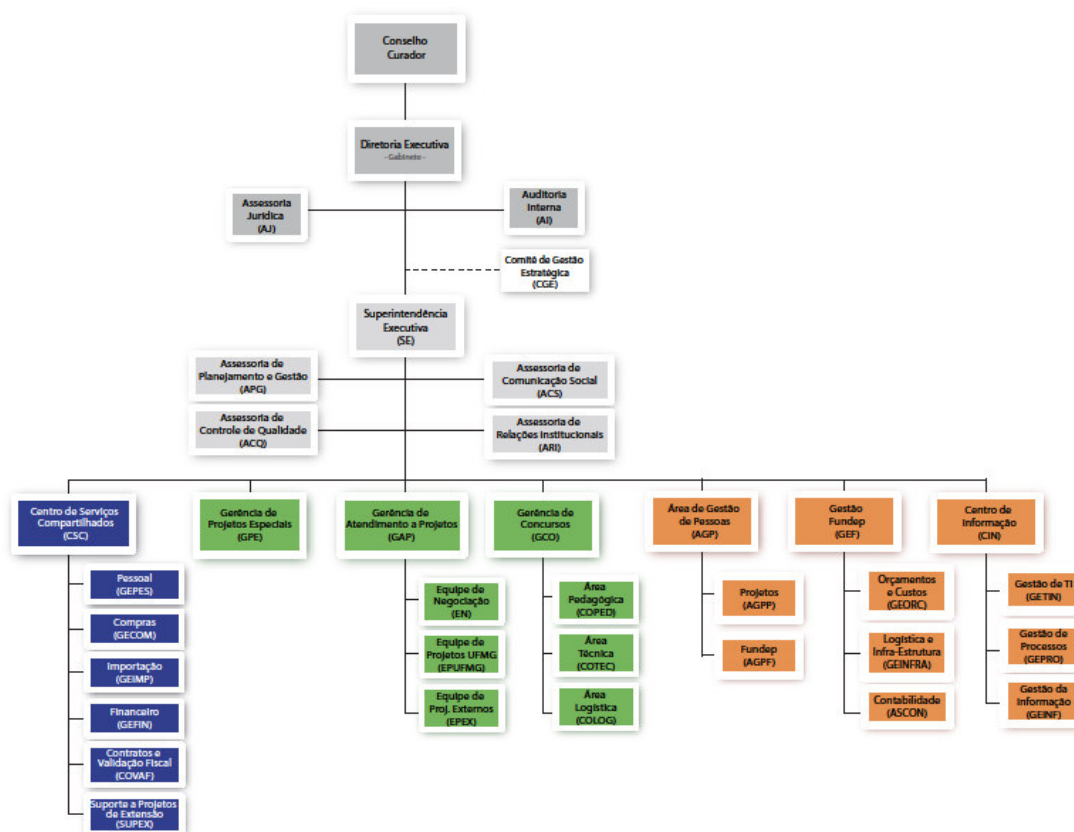
1. Projetos de pesquisa científica e tecnológica - com financiamento de entidades e agências de fomento, nacionais e internacionais;
2. Projetos de P & D - em parcerias e participação conjunta entre a UFMG e Empresas, com vista ao desenvolvimento tecnológico;
3. Projetos com incentivos fiscais - amparados por leis de incentivos à cultura, à produção audiovisual, à informática;
4. Prestação de Serviços - Consultorias e assessorias técnicas e tecnológicas, planejamento e estudos, disponibilização e desenvolvimento de produtos;
5. Cursos de Extensão - oferecidos pelo corpo docente da UFMG, abertos à comunidade ou programados exclusivamente para atender demandas específicas de entidades públicas e empresas privadas;
6. Eventos - realização e suporte de simpósios, congressos, seminários e atividades culturais e comunitárias;
7. Concursos - organização e realização de concursos públicos, vestibulares e exames de seleção de pessoal para órgãos governamentais, instituições de ensino e empresas privadas.

A FUNDEP oferece, entre outros, os seguintes serviços:

- Levantamento de Oportunidades;
- Assessoramento na Elaboração de Propostas de Projetos e Prestação de Serviços;
- Gestão de Convênios e Contratos;
- Importações Especializadas (A FUNDEP é credenciada junto ao CNPq, no âmbito da Lei Federal nº 8.010/90, para efetuar importação de equipamentos e materiais voltados para as entidades de pesquisa e órgãos públicos).

No organograma da FUNDEP, vemos a composição dos setores envolvidos no na área de projetos de pesquisa e desenvolvimento tecnológico e suas funções específicas:

- Conselho Curador
  - Diretoria Executiva
    - Superintendência Executiva
      - Gerência de Projetos Especiais – GPE
      - Gerência de Atendimentos à Projetos – GAP
        - Equipe de negociação - EN
        - Equipe de Projetos UFMG – EPUFMG
        - Equipe de Projetos Externos - EPEX



Com relação ao apoio financeiro à pesquisa, o Conselho Curador da FUNDEP reverte todo o resultado operacional líquido da FUNDEP em programas de incentivo à pesquisa e apoio acadêmico à UFMG, através o Fundo FUNDEP de Apoio Acadêmico, o Fundo FUNDEP de Apoio Institucional e o Prêmio FUNDEP, sintetizados a seguir (dados extraídos do sítio [http://www.fundep.br/fundep/sobre\\_apoio\\_academico.asp](http://www.fundep.br/fundep/sobre_apoio_academico.asp)):

- O Fundo FUNDEP de Apoio Acadêmico, foi instituído em 1986, com a finalidade de contribuir para o desenvolvimento da pesquisa, ensino e extensão da UFMG, particularmente nas áreas pouco fomentadas ou de interesse estratégico da Universidade; é composto por 30% do resultado operacional líquido anual da FUNDEP.

- O Fundo FUNDEP de Apoio ao Desenvolvimento Institucional da UFMG, já criado em dezembro de 2.000 e disponibiliza 40% do resultado operacional líquido, em caráter permanente, para as ações da Universidade que atendam às necessidades de obras civis de infra-estrutura de edificações voltadas prioritariamente para a pesquisa.

- O Prêmio FUNDEP é conferido a cada três anos a pesquisadores e professores em exercício na Universidade que tenham realizado obras de valor para o avanço e o desenvolvimento de quaisquer dos ramos das Ciências, das Letras e das Artes. Ele é distribuído nas seguintes áreas do conhecimento: Ciências da Vida; Ciências Exatas e da Terra; Humanidades e Artes; Saúde; e Tecnologias. O Prêmio consiste em diploma e importância em moeda nacional, fixada no ano da premiação pelo Conselho Curador. Desde sua criação, em 1986, foram premiados quinze professores.

#### **1.4 Problemática e Justificativa:**

Recentemente, a FUNDEP foi alvo da mídia diante das denúncias de repasses indevidos para as fundações de apoio. Jornais de circulação local e nacional publicaram reportagens tais como: “UFMG terá que explicar gastos de R\$ 190 milhões” e “Fundep e a UFMG estão na mira da justiça” e “UFMG e Fundep sob suspeita, estão sendo questionadas pelo TCU e MP”:

Depois de rigorosa investigação, o Tribunal de Contas da União (TCU) apontou irregularidades na administração de recursos em 14 instituições federais de ensino superior, entre elas a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), mas seu reitor está temporariamente livre de sanções. A universidade mineira obteve liminar do Supremo Tribunal Federal (STF) que suspende a responsabilização imediata do gestor por fraudes detectadas na transferência de verbas para a Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa (Fundep). Estado de Minas (2009).

A reportagem acima se refere ao Acórdão nº 2.731/2008, do Tribunal de Contas da União que afirmou “*não ser lícita a contratação direta de fundação de apoio para a execução de obras de engenharia ou a celebração de convênio com objetivos semelhantes, eis que tal atividade não se enquadra na expressão ‘desenvolvimento institucional’ de que trata a Lei 8.958/94.*” Este acórdão impõe ainda penalidades aos dirigentes das IFES, conforme disposto no item 9.7:

“9.7. alertar os dirigentes das IFES que a persistência das distorções detectadas na presente auditoria poderá ensejar a aplicação das sanções previstas na Lei nº 8.443, de 16 de julho de 1992, inclusive a inabilitação dos

responsáveis, por um período de cinco a oito anos, para o exercício de cargo em comissão ou função de confiança no âmbito da administração pública federal e a declaração de inidoneidade da fundação de apoio para participar, por até cinco anos, de licitação/contratação na Administração Pública Federal.”

De acordo com dados publicados no sítio da UFMG, em 2008, a UFMG recebeu cerca de 190 milhões de recursos federais e não federais para execução de projetos em todas as áreas de ensino, pesquisa e extensão. Parte deste montante foi repassada para a FUNDEP, através de contratos firmados entre as diversas unidades administrativas e acadêmicas e a fundação.

A utilização destes recursos em todas as áreas de pesquisa e desenvolvimento, na busca constante do conhecimento, é de extrema importância para a comunidade em geral e pode ser acompanhada no sítio da instituição. A Pró-Reitoria de Pesquisa disponibiliza na internet o Catálogo de Produção Científica e do Catálogo de Linhas e Projetos de Pesquisa.

Conforme dados coletados no Relatório Anual de Atividades de 2008, da Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa – Fundep, disponível no sítio da instituição, a fundação gerenciou mais de 330 milhões de reais para a UFMG, representado 62% (sessenta e dois por cento) dos recursos totais gerenciados pela Fundep em 2008. Desta quantia 54% (cinquenta e quatro por cento) foram destinados a projetos de pesquisa.

## **1.5 Objetivo Geral**

Identificar o grau de importância da FUNDEP para o desenvolvimento científico e tecnológico da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, como mediadora entre a universidade e os órgãos de fomento.

## **1.6 Objetivos Específicos**

Levantar a história da fundação desde a sua criação, analisar os diversos setores da fundação e suas funções específicas, analisar a qualidade do serviço prestado pela fundação, demonstrar as principais dificuldades encontradas pelos pesquisadores na execução dos projetos tanto na própria UFMG, como na contratação e gerenciamento destes projetos pela FUNDEP, identificar os facilitadores na parceria entre UFMG e a fundação de apoio,

identificar os principais problemas enfrentados na interação entre a fundação e os pesquisadores, na visão dos próprios pesquisadores, e na visão dos funcionários da FUNDEP envolvidos no processo de contratação da fundação.

## 2 – REVISÃO DA LITERATURA

Las Casas (1997, p. 14), avaliando a qualidade dos serviços conceitua serviços como atos, ações e desempenho. Para ele:

Esta é uma das melhores definições de serviços, uma que engloba de forma simples e objetiva todas as categorias de serviços, quer sejam eles agregados a um bem ou não. No momento que consideramos serviços como atos, fica claro definir e diferenciar o objeto de transação. (...) O enfoque é naquela parte intangível que acompanha ou não algum bem, igualmente objeto de uma transação comercial.

Para Las Casas (1997), a satisfação dos clientes é de acordo com as suas expectativas e por isso o produto final de um serviço é sempre um sentimento.

Qualidade em serviços é a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém. Em outras palavras, serviço com qualidade é aquele que tem a capacidade de proporcionar satisfação. (ALBRECHT 1992, citado por LAS CASAS, p. 16)

Parasuraman, Zeithaml e Berry (2006) discorrendo sobre modelos conceituais de qualidade de serviços, concordam que é mais difícil avaliar a qualidade do serviço, devido à intangibilidade dos serviços, e os clientes empregam muitas dicas tangíveis para julgar a qualidade. Para estes autores, a qualidade é uma comparação entre expectativas e desempenho.

Qualidade de serviço é uma medida de quanto o nível do serviço prestado atendeu às expectativas do consumidor. Fornecer serviço de qualidade significa conformidade consistente com as expectativas do consumidor. (LEWIS e BOOMS, 1983, citados por PARASURAMAN, ZEITHAML e BERRY, 2006).

Las Casas (1997) nos apresenta três características dos serviços: intangibilidade, que quer dizer que os serviços são abstratos e merecem um tratamento especial ao compará-los com outras atividades; inseparabilidade que se refere ao fato de que não se pode produzir ou estocar serviços como se faz com os bens; e heterogeneidade, que se refere à impossibilidade de se manter a qualidade do serviço constante.

Para Schemenner (1999, p.21), as características comuns a muitos setores de serviços são: 1- **intangibilidade**, pois o setor de serviços é como algo que não podemos tocar ou sentir. Ele pode ser associado a coisas físicas, mas o que as pessoas realmente compram é algo intangível. “Quando um serviço é excelente, isso se deve tipicamente à natureza intangível daquilo que está sendo fornecido, não às coisas físicas associadas aos serviços”; 2 – **impossibilidade de fazer estoque**: o consumo de um serviço é quase simultâneo à sua produção, por isto é impossível estocar um serviço. “Como não se pode estocar serviços, a escolha da capacidade ganha importância vital. O tamanho, o layout e a localização exata de uma operação de serviços são muito importantes para o seu poder de gerar receita”; 3 – **produção e consumo fisicamente unidos**: “geralmente os serviços são criados e entregues na hora. Isto é, a intangibilidade do serviço resulta de um processo executado justamente onde se encontra o cliente” (ibidem, p.22); 4 – **entrada fácil no mercado**: “boa parte das operações de serviços, o que não significa todas, requer muito pouco em investimento de capital, unidades operacionais múltiplas ou desenvolvimento de tecnologia própria”; 5 – **influências externas**: os serviços podem ser altamente afetados por influências externas, dentre outras pelos avanços tecnológicos e pela regulamentação governamental. “Essas forças externas podem mudar os serviços oferecidos, a forma pela qual estão sendo oferecidos e o tamanho e a estrutura da empresa de serviço” (ibidem, p. 23).

Schemenner (1999, p.33) define o que chama de *encontro de serviço*, que é “quando o cliente e o serviço encontram-se e interagem”. Para ele, nesta interação, existem três atributos que tornam o encontro de serviço uma experiência agradável para todos os envolvidos, que são: a função do serviço, os padrões de serviço e o sistema de prestação de serviço. O primeiro “estabelece por que o serviço existe no mercado e o que o cliente realmente valoriza nele. É uma declaração que transmite a essência do que o serviço fornece ao cliente, dando assim à gerência e à força do trabalho um objetivo a atingir” (ibidem, p. 34). Os padrões de serviço “definem o que é a prestação eficaz de serviços para o cliente. Os padrões são os controles, os guardiões da qualidade e da eficiência de custos na empresa de serviços” (ibidem, p. 34). Com relação ao terceiro, o sistema de prestação de serviço “especifica como o serviço é produzido, incluindo como ele é controlado em relação à qualidade, custo e satisfação do cliente” (ibidem, p. 34).

Schemenner (1999, p.35) complementa que quando os três atributos acima mencionados são coerentes entre si, o encontro de serviço é fortalecido. Ao contrário, “a



operação de serviço tende a fracassar se esses três atributos competem entre si ou se um ou mais deles são negligenciados”.

De acordo com Las Casas (1997), para a melhoria da qualidade dos serviços, a empresa deve implantar um processo, que passa pelos seguintes passos: pesquisa, mudança cultural, marketing interno, treinamento e comunicação.

Após serem determinados os objetivos empresariais, inicia-se a etapa de pesquisas internas e externas. Na pesquisa interna, são objetivos a serem pesquisados os funcionários e os gerentes. Na pesquisa externa, clientes, concorrentes e mercado em geral. Estas informações são básicas para as etapas posteriores, visto que um dos principais aspectos da qualidade é que o cliente seja considerado um rei, com seus desejos e necessidades sendo atendidos prioritariamente na organização. Isto não significa, no entanto, que os funcionários e gerentes, clientes internos da empresa, não tenham também suas necessidades de trabalho atendidas, daí a razão de pesquisas também internamente. (LAS CASAS, 1997, p.50).

Com relação às pesquisas externas com os clientes, para Las Casas (1997, p. 68) uma forma de conduzir pesquisas com a clientela “é através de avaliação do desempenho de um serviço prestado. Os questionários que podem ser usados para isso são dos mais simples possível e podem fornecer dados valiosos para as empresas”.

Ainda na avaliação dos clientes, Las Casas (1997, p. 71), enfatiza a necessidade do prestador de serviços elaborar um quadro que inclua os *momentos da verdade de um serviço*: “Estes momentos, são contatos dos clientes com alguma parte da empresa. A origem desta relação pode ser um trabalho de reflexão em que todos os itens são detalhados pelos profissionais ou empresários, baseados em suas experiências profissionais.” Para a realização de qualquer momento da verdade são necessários certos atributos, para proporcionar serviços de qualidade:

- a. **Confiabilidade** - é importante para prestar serviços de qualidade que haja confiabilidade, gerada pela habilidade de fornecer o que foi prometido de forma segura e precisa.
- b. **Segurança** - os consumidores querem dos prestadores de serviços a habilidade de transmitir segurança e confiança caracterizada pelo conhecimento e cortesia dos funcionários.

- c. **Aspectos tangíveis** - (...) contém as instalações, equipamentos e aparência dos funcionários.
- d. **Empatia** – grau de cuidado e atenção pessoal dispensado pelos clientes. Também são importantes aspectos a capacidade de se colocar no lugar dos outros como também a receptividade, que é a disposição de ajudar os clientes e fornecer serviços com presteza.

No processo de mudança de cultura, Saraph (1993), citado por Las Casas (1997, p. 90) define cultura de qualidade como sendo “o total de aprendizagem sobre qualidade e valores relacionados à qualidade na medida em que a organização progride e sua capacidade de lidar como ambiente externo e em administrar internamente.”

No estudo da cultura organizacional, para Las Casas (1997, p. 95) é importante verificar os valores principais, crenças e normas e procedimentos do grupo. Estes valores e crenças “referem-se não apenas às regras sociais, mas também profissionais, isto é, como os funcionários trabalham e justificam seus procedimentos técnicos. Também inclui como se sentem em relação aos vários fatos do dia-a-dia.”

O enfoque aos clientes internos surgiu em épocas de mudança, quando novas alternativas se fizeram necessárias em decorrência do acirramento da concorrência e novos valores (...). A volta para dentro da empresa visa torná-la tão atraente, que os melhores funcionários do ramo serão atraídos e permanecerão motivados, facilitando assim a essência básica para a prestação de serviços. (LAS CASAS, 1997, p. 106)

Sobre a melhoria da qualidade nas operações de serviços Schemenner (1999, p. 97) diz que a qualidade é melhorada quando todos os envolvidos conscientizam-se de que suas próprias tarefas podem afetar a qualidade e que talvez precisem redirecionar seus procedimentos e hábitos para a prevenção de erros:

O objetivo, naturalmente, é não ter nenhum problema de qualidade, é fazer que cada encontro de serviço seja perfeito. A execução desse objetivo, porém, exige mudanças significativas nas atitudes de gerentes e trabalhadores e uma incansável busca de todas as pequeninas coisas que podem arruinar a qualidade ao fazer que o trabalho não seja feito adequadamente logo na primeira vez. (SHEMENEER, 1999, p. 97).

Descrevendo Qualidade em serviços, Tomassini, Aquino & Carvalho (2008), esclarecem:

A noção mais aceita descreve a qualidade como sendo subjetivamente percebida, isto é, como uma percepção do consumidor, e não um atributo “absoluto”. Um dos primeiros pesquisadores a mencionar este fato foi Gummesson, contribuindo para o desenvolvimento acadêmico da área. É a partir da obra de Gummesson que Grönroos (1984) propõe o conceito de Qualidade Total Percebida como sendo a comparação entre expectativas, formadas previamente, e percepções, tanto sobre a qualidade técnica (referente ao resultado de produção), quanto sobre a qualidade funcional (referente ao processo de produção), devidamente “filtradas” pela imagem que se tem da organização. Esta hipótese de comparação entre percepções e expectativas ficou conhecida como “postulado da desconfirmação”.

Na avaliação da qualidade dos serviços Grönroos (1982, citado por Parasuraman, Zeithaml e Berry, 2006) postulou dois tipos de qualidade de serviço: “a *qualidade técnica*, que envolve aquilo que o cliente efetivamente recebe a partir do serviço; e a *qualidade funcional*, que envolve a maneira como se presta o serviço”.

Para Lehtinen e Lehtinen (1982, citados por Parasuraman, Zeithaml e Berry, 2006), a qualidade de serviços está relacionada com a interação entre clientes e a organização prestadora. Eles usam três dimensões de qualidade: *qualidade física*, que se refere aos aspectos físicos do serviço; *qualidade corporativa*, que envolve a imagem ou o perfil da empresa; e a *qualidade interativa*, que deriva da interação entre o pessoal de contato e os clientes.

### 3 - METODOLOGIA

Com relação ao tipo de pesquisa abordado neste trabalho, podemos associá-lo às pesquisas descritivas, pois estas “têm como objetivo principal estabelecer relações entre as variáveis analisadas e levantar hipóteses ou possibilidades para explicar essas relações (não de forma mais definitiva, o que as transformaria em explicativas)” BERTUCCI, (2008, p. 50).

Para Bertucci (2008, p. 51) trabalhos de conclusão de curso, “TCCs, na maioria dos casos, partem de um problema prático existente em dada realidade organizacional, coletam informações, analisam esse problema e propõem alternativas para seu encaminhamento”.

A técnica de pesquisa escolhida para este trabalho é o estudo de caso. Como explanado por Bertucci (2008, p. 53), “estudos de casos são de natureza eminentemente qualitativa e valem-se preferencialmente de dados coletados pelo pesquisador por meio de consulta a fontes primárias e/ou secundárias, de entrevistas e da própria observação do fenômeno.”

Para Yin (2003 p.20) “como estratégia de pesquisa, utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados”.

O estudo foi realizado em nível de organização. Neste caso, segundo Bertucci (2008), a técnica mais freqüente é o estudo de caso. “Geralmente o objetivo desses trabalhos (TCC) é identificar, descrever e analisar situações organizacionais, apontando as questões relevantes e propondo alternativas que possam contribuir para minorar o(s) problema(s) identificado(s).” (BERTUCCI, 2008, p.60).

Os dados foram coletados, no período de novembro e dezembro de 2009, através de entrevistas com pesquisadores e coordenadores de projetos da UFMG, dentro das diversas linhas de pesquisa, extensão, pós-graduação na instituição. Para Bertucci (2008, p. 63), “a entrevista consiste em uma indagação direta, realizada no mínimo entre duas pessoas, com o objetivo de conhecer a perspectiva do entrevistado sobre um ou diversos assuntos.”

Segundo Yin (2003, p. 116), as entrevistas se caracterizam como umas das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso. “Pode-se ficar surpreso com essa observação, por causa da associação usual que se faz entre as entrevistas e o método do levantamento de dados.”

Para a análise dos objetivos propostos neste trabalho foram entrevistados, concomitantemente, funcionários da FUNDEP envolvidos no processo da contratação da fundação de apoio e coordenadores que contrataram a FUNDEP para gerenciamento e execução dos seus projetos.

Foram realizadas seis entrevistas com pesquisadores/coordenadores de projetos das áreas de Ciência da Saúde, Ciências Exatas e da Terra, Ciências Biológicas, Ciências Sociais Aplicadas e Linguística, Letras e Artes. Estes pesquisadores foram indagados sobre a importância da FUNDEP como gerenciadora dos seus projetos, sobre as principais dificuldades enfrentadas no processo de contratação e execução destes projetos, sobre a qualidade do serviço prestado pela fundação estudada, e também sobre as sugestões que estes, como clientes, vislumbram para a melhoria da qualidade do serviço, para a melhor interação destes com a fundação e para maior agilidade no processo. No final de cada entrevista, estes coordenadores de projetos foram solicitados a definirem o papel da FUNDEP no apoio à pesquisa, ensino e extensão e no desenvolvimento institucional, científico e tecnológico da UFMG, com reflexos sobre a comunidade em geral.

Foram também entrevistados cinco funcionários, entre gerentes e analistas, dos diversos níveis da fundação: Gerência de Projetos Especiais – GPE, Gerência de Atendimentos a Projetos – GAP, Equipe de negociação – EM, Equipe de Projetos UFMG – EPUFMG e Equipe de Projetos Externos – EPEX. Cada funcionário entrevistado foi indagado sobre a função que desempenha na FUNDEP e sobre a sua área de atuação, na elaboração, na execução, compras ou prestação de contas; sobre como o desempenho de sua função contribui para a realização do projeto; qual o grau de contato com o pesquisador; quais as maiores dificuldades encontradas na interação com o pesquisador e no desempenho de sua função; quais as sugestões apontadas para melhorar as relações entre a FUNDEP e o pesquisador e também como cada funcionário entrevistado analisa o papel da FUNDEP no apoio à pesquisa, ensino e extensão e no desenvolvimento institucional, científico e tecnológico da UFMG.

Os entrevistados foram contatados, primeiramente por e-mail, e diante do consentimento para a entrevista, estes foram contatados por telefone para a o agendamento das entrevistas. Alguns funcionários da FUNDEP justificaram a indisponibilidade para a entrevista pessoal, e enviaram as respostas por meio eletrônico. Foram enviados vários e-mails para pesquisadores, mas nem todos responderam.

As entrevistas foram gravadas, e posteriormente transcritas para análise, transcrições estas que foram submetidas aos entrevistados que as requisitaram para a autorização por parte deste para a utilização das informações fornecidas.

Além de entrevistas, foram utilizados dados secundários para as análises propostas neste trabalho: documentos disponibilizados no sítio da FUNDEP e da UFMG, na internet, artigos publicados em jornais e revistas, relacionados ao tema proposto.

“As fontes secundárias incluem os documentos de alguma forma já disponibilizados ao público não importa sua extensão, informações disponíveis na Internet, livros, artigos, jornais, documentos de empresa que já foram de alguma forma publicados constituem alguns exemplos” (BERTUCCI, 2008, p.62).

Yin (2003, p. 114) esclarece que “devido a seu valor global, os documentos desempenham um papel explícito em qualquer coleta de dados, ao se realizar estudos de caso. Buscas sistemáticas por documentos relevantes são importantes em qualquer planejamento para a coleta de dados.”

#### 4 - APRESENTAÇÃO DA PESQUISA E ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise dos dados coletados nas entrevistas, e para o sigilo das fontes entrevistadas, os entrevistados foram denominados por P1, P2, etc. (Pesquisador 1, Pesquisador 2,) e F1, F2, etc. (Funcionário 1, Funcionário 2).

Na análise dos objetivos apresentados anteriormente, as respostas de cada entrevistado, pesquisador ou funcionário, foram fundamentais para a apresentação dos resultados apontados a seguir.

Com relação ao objetivo principal desta pesquisa, que é identificar o grau de importância da FUNDEP para o desenvolvimento científico e tecnológico da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, como mediadora entre a universidade e os órgãos de fomento, foi possível apurar a unanimidade das respostas, de acordo com o relato dos entrevistados, tanto funcionários da FUNDEP como os pesquisadores entrevistados, sobre a importância fundamental desta fundação de apoio, não somente para a UFMG, mas também para sociedade em geral. De acordo com os funcionários:

F2 – “Já estou aqui há muitos anos e é importantíssimo o papel dela (FUNDEP), tanto que a FUNDEP cresceu muito. Ela conseguiu buscar esta expertise para estar aprimorando, cada vez melhor. Eu percebo isto enquanto UFMG, como na área externa, o que está sendo agregado. Ela conseguiu aprimorar muito, o que é importantíssimo, ela consegue viabilizar para a sociedade as informações, as compras, ela conseguiu criar um canal para esta área que é tão diversificada.”

F5 – “Vejo como imprescindível para o desenvolvimento e aprimoramento da UFMG e principalmente das pesquisas, uma vez que os coordenadores podem se dedicar exclusivamente aos projetos e usar sua expertise nisto, uma vez que cuidados dos aspectos burocráticos (pela FUNDEP).”

No relato dos professores, podemos verificar a mesma tendência com relação ao papel da fundação e o sobre o grau de importância da FUNDEP, também em relação às demais fundações de apoio:

P5 – “A FUNDEP é uma máquina que foi se azeitando, ficando ágil e eficiente para gerir estes recursos, foi criando competência, principalmente em importação, criou mecanismos que permitem que o pesquisador tenha bolsa. A lei permite o pagamento de bolsa pela FUNDEP e isto é um

incentivador para que as pessoas empreendam, ou seja, tenham atividades e enriqueçam suas atividades. Se você tiver um incentivo e se você for recompensado de forma financeira, você vai se empenhar naquilo, e a universidade ganha com isto, as realizações se multiplicam, não só a universidade, mas a sociedade como um todo ganha com isto.”

P1 – “Eu diria que é uma das melhores fundações de apoio, se não for a melhor do Brasil. A necessidade de crescimento da FUNDEP é proporcional ao crescimento da universidade. Nos últimos anos os recursos para pesquisa aumentaram muito e isto aumenta o número de projetos.”

P4 – “Eu acho a fundação muito democrática. Ela é a melhor fundação do país. Eu não tenho dúvida nenhuma, é a melhor fundação acadêmica de apoio, é a mais moderna, inclusive com este fluxo de crítica interna que tem, apesar das dificuldades. Eu acho a FUNDEP corajosa, com a decisão de entrar na justiça.”

A expressão “corajosa” aplicada à FUNDEP, citada na entrevista acima, refere-se ao Mandado de Segurança Preventivo, impetrado pela Universidade Federal de Minas Gerais, com pedido de liminar contra ato ilegal lesivo a direito líquido e certo praticado pelo Presidente do Tribunal de Contas da União, ao aplicar as sanções constantes do Acórdão nº 2.731/2008. O Supremo Tribunal Federal deferiu parcialmente a liminar, para que o TCU se abstivesse de aplicar as sanções impostas no referido acórdão, o que beneficiou fundação de apoio:

De acordo com a impetrante, “*a matéria pendente de julgamento é de extrema relevância e urgência (...), considerando que a decisão impugnada inviabiliza o prosseguimento de vários projetos institucionais em curso e a realização de novos projetos que envolvam a FUNDEP – Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa*” (fls. 410).

Vale ressaltar na avaliação da importância da FUNDEP, a relação que esta fundação de ação assume em relação às determinações dos órgãos de controle, conforme explicitado por Bittencourt:

Aliás, uma das alegadas razões para a contratação de fundações é a sua capacidade administrativa, que seria altamente questionável caso a entidade não pudesse sequer proceder a um processo licitatório sem prejuízo da eficiência na execução do contrato. Essa possibilidade plena de licitar é demonstrada pela experiência da Universidade Federal de Minas Gerais, cuja



maior fundação de apoio, após determinação do TCU, passou a observar integralmente a legislação de licitações, conduzindo regularmente centenas de processos licitatórios por ano. BITTENCOURT (2006).

Ainda sobre a importância da FUNDEP e o papel que ela desempenha em relação à universidade, diante do cenário atual da instituição diante das limitações legais para o desenvolvimento de projetos tanto na área de pesquisa, como ensino e extensão, vale ressaltar os seguintes relatos:

P5 – “Em resumo o papel da FUNDEP é bom e espero que ela tenha vida longa. Não tem como ela deixar de existir. Em minha opinião, a FUNDEP deixaria de ter sentido se a universidade tivesse autonomia administrativa total. Se a legislação permitisse esta autonomia geral, se não existissem amarras legais tão restritivas, a FUNDEP não precisaria existir, mas não é esta a realidade. E do jeito que a situação é a FUNDEP tem que existir.”

P4 – Ela (FUNDEP) basicamente é uma fundação de apoio, e tem que ser muito bem sistematizado que tipo de missão ela tem, que tipo de atribuições que ela tem, pensar isto dentro administração da universidade como um todo. Ela é muito importante, sem dúvida nenhuma.

Com relação à autonomia administrativa da universidade, mencionada em relato acima, os mais recentes avanços podem ser encontrados nas versões do Anteprojeto de Reforma Universitária, cuja última versão tornou-se o Projeto de Lei 7200/2006, ainda em tramitação na Câmara Federal. Em consulta ao site da Presidência da República [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Projetos/Quadros/quadro\\_PL/2006.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Projetos/Quadros/quadro_PL/2006.htm), podemos verificar a atual situação deste projeto de lei, sem previsão para votação devido a solicitação da “retirada da Urgência Constitucional em 22/8/2006”. A versão anterior deste Projeto de Lei, o Anteprojeto de Lei da Reforma da Educação Superior, disponível em <http://www.andes.org.br/imprensa/Uploads/reforma1.pdf>, no Parágrafo Único do artigo. 20 estabelecia:

*Parágrafo único. A autonomia administrativa e a autonomia de gestão financeira e patrimonial são meios de assegurar a plena realização da autonomia didático-científica.*

Neste mesmo Anteprojeto de Lei, o Inciso III, do artigo 46, estabelecia um avanço para as Instituições Federais de ensino Superior, concernente à contratação de pessoal por tempo determinado:

*Art. 46. No exercício da sua autonomia, as universidades federais poderão:*

*(..)*

*III – contratar por tempo determinado pessoal docente e técnico-administrativo para atendimento de necessidades eventuais, conforme critérios definidos pelo conselho superior da instituição, através de processos seletivos e observados os recursos disponíveis;*

Porém, este Inciso foi suprimido na versão atual do Projeto de Lei 7200/2006, ainda em análise na Câmara, configurando um cenário ainda mais desfavorável à pretendida reforma administrativa das universidades, no que concerne à contratação de pessoal qualificado por tempo determinado. O artigo 50 deste Projeto de Lei prevê os critérios para o ingresso exclusivo por concurso público para as carreiras de ensino básico e profissional:

*Art. 50. A prerrogativa de autonomia prevista no art. 54, § 1o, inciso I, da Lei no 9.394, de 1996, será exercida em observância aos planos de carreira nacional para docentes e pessoal técnico-administrativo, e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, inclusive nas carreiras de ensino básico e profissional, quando for o caso.*

Uma das razões para criação da FUNDEP, segundo Resende (2005), foi a necessidade da contratação de pessoal habilitado devido à complexidade dos trâmites burocráticos para montar projetos nas agências de fomento, ajustados às linhas de financiamento e às especificações formais das diferenciadas agências.

Duas questões são particularmente complexas: a primeira, a prestação de contas, considerando-se os valores altos e a diversidade de itens em que a verba é aplicada, exigindo, para tanto, a contratação de pessoal habilitado; e, a segunda, a necessidade de contratação de pessoal administrativo para os novos cursos e de pessoal técnico para apoio às atividades de pesquisa nos laboratórios. RESENDE (2005, p. 28).

Para avaliar o papel da fundação é necessário analisar a qualidade dos serviços prestados pela FUNDEP. Para Las Casas (1997,) uma forma de avaliar o desempenho de um serviço prestado é através de pesquisas com a clientela, neste caso, com os coordenadores de projetos, e os questionários podem fornecer dados valiosos para as empresas. O autor enfatiza que na pesquisa interna devem ser pesquisados os funcionários e os gerentes e na pesquisa externa, a opinião dos clientes é de grande importância na avaliação da qualidade dos serviços.

Na análise da qualidade dos serviços prestados, os entrevistados foram questionados sobre as dificuldades encontradas na contratação e na interação da equipe da fundação com os pesquisadores. No estudo da cultura organizacional, Las Casas (1997) nos relata que é importante verificar como os funcionários trabalham e justificam seus procedimentos técnicos e também como se sentem em relação aos vários fatos do dia-a-dia. Schemenner (1999) define o que chama de *encontro de serviço*, que é “quando o cliente e o serviço encontram-se e interagem”. Neste encontro, todos os entrevistados relataram problemas, principalmente a nível operacional. Os relatos a seguir descrevem estas dificuldades, na visão dos funcionários:

F5 – “Visão (por parte dos pesquisadores) de que a FUNDEP tem que fazer tudo ‘do jeito deles’ uma vez que é remunerada, solicitando coisas que os financiadores não permitem. Visão errada de qual é o trabalho da FUNDEP, por exemplo, elaboração completa do Projeto – o Projeto deve ser elaborado pelo pesquisador – nós somente sugerimos adequações e conferimos o orçamento, para adequação aos critérios do financiador.”

F3 – “Alguns pesquisadores são muito ocupados. Você não consegue achá-los. Demoram para responder e-mails. Não todos, uns 10% somente. Geralmente são os que fazem muita coisa, além de dar aula. Na parte do atendimento financeiro, eles têm muitas dificuldades de entender o processo de licitação, de entender o que é documento fiscal e o que não é, de trazer a documentação certa, de preencher formulário certo, de entendimento de preenchimento de documentos.”

Podemos enumerar também as dificuldades encontradas pelos pesquisadores neste *encontro de serviço*:

P4 - Uma dificuldade é individualizar o contratante, o projeto, pois tudo é tratado muito igual, às vezes você precisa de ajudas específicas e às vezes eles não conseguem. Nós (pesquisadores) é que temos que achar soluções e apresentar à FUNDEP.

P3 - “E também tem uma dificuldade operacional. Cada produto você pede separado do outro. Geralmente há uma longa lista de produtos de laboratório. Se tem uma licitação é o melhor preço para cada um dos produtos. E às vezes o que tem melhor preço numa firma não dá o valor mínimo para pagar transportes, por exemplo.”

P5 – “O contato direto com os agentes que irão executar de fato as tarefas. O comprador falar comigo e não falar com a intermediária que vai falar comigo.

Já aconteceu, inclusive, de eu falar aqui e a intermediária falar diferente para o comprador. Foi uma forma simplificada do que eu disse e que pode ter implicações diversas. Por que eu mesmo não conversei com o comprador diretamente?”

Podemos perceber que há uma grande dificuldade na interação entre analistas, que não conseguem contatar os coordenadores, e estes próprios, que não se sentem satisfeitos em suas solicitações, nos contatos diretos com os atendentes. Las Casas (1997) se referiu aos *momentos da verdade de um serviço*, que acontecem pelos contatos dos clientes com alguma parte da empresa. O autor sugere momentos de reflexão desta relação com os clientes, através de reuniões com funcionários, gerentes e alta administração, em busca de sugestões para contatos mais eficazes. Para ele, qualquer momento da verdade requer certos atributos para proporcionar serviços de qualidade. As dimensões destes atributos são principalmente: confiabilidade, segurança, empatia e receptividade.

Lehtinen e Lehtinen (1982, citados por Parasuraman, Zeithaml e Berry, 2006), também enfatizam três dimensões para avaliação da qualidade dos serviços: *qualidade física*, *qualidade corporativa*, e *a qualidade interativa*, que deriva da interação entre o pessoal de contato e os clientes.

Schemenner (1999), discorrendo sobre as características comuns a muitos setores de serviços, afirma que os serviços podem ser altamente afetados por influências externas, dentre outras pelos avanços tecnológicos e pela regulamentação governamental e que essas forças externas podem mudar os serviços oferecidos, a forma pela qual estão sendo oferecidos e o tamanho e a estrutura da empresa de serviços.

Nas entrevistas ficou evidente o processo de mudança pelo qual a fundação está passando. Estas mudanças foram motivadas, em parte, pelas exigências legais, pela necessidade de adaptação às normas reguladoras dos órgãos de controle, mas também pela necessidade de adaptação do *software* utilizado pela FUNDEP. Tais mudanças provocaram uma diminuição na rapidez de resposta aos clientes, como pode ser observado nos relatos dos funcionários e coordenadores de projetos:

F1 – “A FUNDEP tem buscado novas ferramentas, como a internet, para facilitar para o pesquisador, como o software que a FUNDEP desenvolveu, que é utilizado por outras instituições e que está sendo refeito, pois o aplicativo ficou devassado em relação às ferramentas disponíveis e esta mudança de plataforma está sendo traumática para os pesquisadores.”

F2 – “No início de 2010, muda a plataforma e as adequações em termos de leis, tudo isto com a dinâmica, a FUNDEP está se adequando a todas estas coisas. A migração da plataforma é uma dificuldade. A migração para o novo sistema causa muitos problemas. Coincidiu a reformulação do sistema com as exigências de lei. A FUNDEP está um pouco mais lenta, por causa da adequação do sistema.”

F3 – “A FUNDEP está se adequando às novas solicitações dos órgãos de controle, às novas realidades dos financiadores. Só que os coordenadores não estão se informando disto. Eles querem continuar a fazer coisas que faziam antes, só que hoje não podem mais.”

Com relação às mudanças na estrutura da FUNDEP, podemos verificar que isto se torna mais um dificultador na interação com os clientes. Conforme informações dos funcionários, dentro da nova estrutura criada pela FUNDEP, alguns projetos foram separados pelo tamanho, pela especificidade de alguns projetos em relação aos demais, justamente para não impactar os outros projetos gerenciados pelas demais equipes. Foram separados os projetos da área de saúde, os projetos de obras como o CAMPUS 2000 e 2010, que gerenciam todas as obras da universidade, e também projetos de outras instituições para as quais a FUNDEP faz o papel de gestor, como a Fundação Rodrigo Melo Franco de Andrade, que é uma fundação de cultura da própria UFMG. A gerência destes projetos e outros de relevância foram transferidos para a Gerência de Projetos Especiais. Antes da nova estruturação, a FUNDEP tinha o Núcleo de Atendimento à UFMG, e o Núcleo de Atendimento Externo, além da Área Administrativa.

As mudanças na estrutura organizacional têm gerado alguns transtornos não só para os coordenadores, como também para os próprios funcionários, conforme podemos perceber nas entrevistas:

F3 – “Os pesquisadores reclamam demais. E nós aqui somos o porta-voz do professor. A gente é o contato dele, tudo que ele vai reclamar ele vai ligar é para nós. O Analista está muito na frente.”

P5 – “Hoje tem uma pessoa responsável por cada instituto, mas esta pessoa já foi trocada este ano, três ou quatro vezes. Um dos motivos é este e o segundo motivo é que dentro da FUNDEP a coisa ficou muito morosa. Enxergaram que seria melhor concentrar tudo numa pessoa só. Talvez seja, para controle, porém a agilidade desapareceu.”

P1 – “Em minha opinião, e ouvindo muitas pessoas, a FUNDEP está passando por um período crítico, porque ela está mais lenta, com pessoas inexperientes em alguns postos chaves.”

Com relação às sugestões apontadas pelos entrevistados, podemos verificar que muitas se referem à implantação de mudanças, à melhoria nos processos, tanto de atendimento aos clientes, possibilitando maior acesso ao cliente interno, como na maior individualização do serviço:

P4 – “A FUNDEP poderia individualizar um pouco o cliente. Ter um grupo para atender a área da saúde. Começou a haver uma descentralização do escritório. E quando descentralizou na realidade era um posto de recebimento e a única coisa que estava suprimida era o malote.”

P6 - “Nós temos que elaborar o projeto sozinhos. Uma coisa que reclamamos muito. Os editais aparecem com prazo curto para elaborar o projeto e não tem ninguém para ajudar. Nós nunca usamos a FUNDEP para a elaboração. Eu tenho dificuldades em comprar. Deveríamos ter orientação inicial sobre o que podemos comprar, sobre os limites para compras. Para dizer como a gente pode gastar o dinheiro.”

Uma das sugestões apontadas merece atenção, pois foram repetidas por vários entrevistados. Muitos destes vêem a necessidade de uma maior interação entre a FUNDEP, através dos analistas e os coordenadores/pesquisadores. Esta interação poderia ser melhorada através de reuniões periódicas, cursos e treinamentos nas áreas específicas dos projetos.

P2 – “As especificidades dos projetos da minha unidade são mais semelhantes. As dificuldades e o tipo de item que adquirimos são muito parecidos. Eu acho que se eles viessem aqui no início de cada semestre e promovessem uma reunião com os pesquisadores que estão entrando. Esse pessoal não só não conhece bem a universidade como tem o primeiro projeto de pesquisa financiado por uma agência externa de fomento. Então seria muito interessante se o analista viesse e fizesse uma reunião de esclarecimento e de treinamento com o pessoal do departamento.’

F3 – “Eu acho que a FUNDEP tinha que dar cursos sobre licitação para os coordenadores, promover encontros para falar mais sobre licitação. Ele aprende durante a execução. Isto prejudica o projeto. Ele entra com o edital e não sabe como gastar o dinheiro. Ele gasta o dinheiro de forma incorreta, nas viagens e traz recibos que não têm validade fiscal, e como ele vai lá trocar? É

mais conhecimento financeiro, acho que a FUNDEP tinha que auxiliá-los mais nisto. Não só na execução. Cursos sobre execução da FAPEMIG. Acho que a FUNDEP tinha que explorar mais isto.”

Não podemos deixar de identificar os facilitadores na parceria entre UFMG e a fundação de apoio. Apesar das dificuldades apontadas tanto pelos funcionários como pelos pesquisadores/coordenadores entrevistados, foram relatados pontos muito positivos nesta parceria, no que se refere aos serviços prestados pela fundação, desde o início da elaboração do projeto, na execução, nas compras e na prestação de contas:

P3 – “Eu só utilizo a FUNDEP na execução e na prestação de compras que é a parte mais importante. Tanto no levantamento de preços pela compra (Gerência de Compras), e a FUNDEP sabe exatamente como fazer as compras, como na prestação de contas, eu nunca tive problemas com os projetos administrados pela FUNDEP.”

F1 – “O pesquisador tem dificuldade no processo burocrático, desde o início da pesquisa, em descobrir quem pode financiar o projeto dele. Isto é atividade da fundação, além de assessorar do ponto de vista da elaboração do projeto junto com o pesquisador, apresentar para o órgão financiador, ou empresa, enfim, fazer todo o processo de negociação junto com o pesquisador, que conhece melhor o que vai ser pactuado naquele instrumento jurídico, envolvendo o setor jurídico da fundação e o jurídico do órgão externo.”

P2 – “A minha experiência com o pessoal da FUNDEP é muito positiva. O pessoal da FUNDEP é extremamente solícito. Quando eles são acionados eles nos atendem muito bem. A FUNDEP vê no pesquisador alguém que ela precisa ajudar e não alguém que dificulta e burocratiza a vida deles. Ela auxilia muito nas coisas mais urgentes e o sistema de compras da FUNDEP é muito bom, o site também.”

P6 – “Na execução eu não estou tendo problemas agora, porque mudou a equipe. A equipe anterior não era tão ágil como esta. Isto tem que ser falado.”

Na entrevistas alguns pesquisadores demonstraram preocupação com a utilização da FUNDEP para atividades que poderiam ser executadas na própria universidade, mas ao mesmo tempo relataram muitos problemas na utilização da UFMG para execução dos projetos:

P5 – “A prestação de contas que a FUNDEP faz é algo de profissional, eu não teria condições de fazer. É necessária uma estrutura para isto que a FUNDEP tem. Por que a própria universidade não faz isto? Muita gente tem usado a máquina da universidade ao invés da FUNDEP. Você paga a FUNDEP para fazer. Essa economia, usando a própria máquina da UFMG é boa, porém nós temos problemas na UFMG para fazer isto. O negócio do menor preço não favorece em qualidade, não é uso inteligente do recurso público.”

P6 - “A universidade não tem infra-estrutura para gerenciar os projetos. Se a gente não tivesse este apoio (da FUNDEP), especialmente para gerenciar compras, prestação de contas, eu acho que não conseguiríamos envolver em trabalhos de pesquisa, porque um trabalho de pesquisa em si já é muito pesado. Nós temos que fazer as coisas acontecerem.”

Muitos coordenadores utilizam a própria universidade para execução de seus projetos, nos casos de concessão de diárias, compras de passagens aéreas e também para compras de equipamentos nacionais e importados. Cada unidade da universidade possui setores específicos para compras e pagamentos, porém verificou-se pelas entrevistas que estes setores não atendem aos coordenadores com a mesma precisão e rapidez fornecidas pela equipe da FUNDEP.



## 5 - CONCLUSÃO

Neste trabalho, a intenção inicial foi determinar a importância das fundações de apoio para o desenvolvimento científico e tecnológico, na parceria com as Instituições Federais de Ensino Superior, fazendo um estudo de caso na FUNDEP – Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa, que gerencia muitos projetos desenvolvidos por pesquisadores da Universidade Federal de Minas Gerais.

A FUNDEP foi criada em 1975, para dar apoio às atividades acadêmicas e de pesquisa da UFMG e, desde então, vem contribuindo para o seu desenvolvimento nas diversas áreas do conhecimento, como parceira constante da UFMG, na disseminação do saber e na construção e fortalecimento da imagem institucional da universidade. RESENDE (2005) esclarece que uma das razões para a criação da FUNDEP foi a necessidade de contratação de pessoal habilitado para atendimento às exigências formais das agências de fomento e a necessidade de contratação de pessoal administrativo para os novos cursos e de pessoal técnico para apoio às atividades de pesquisa nos laboratórios.

A premissa de que uma maior autonomia administrativa para as universidades públicas, com a possibilidade de contratação de pessoal para suprir as necessidades das instituições federais no atendimento às exigências dos órgãos de fomento, tornaria as fundações de apoio prescindíveis, é falsa. As fundações de apoio desempenham um papel fundamental para o desenvolvimento científico e tecnológico das universidades federais, em todas as áreas de ensino, pesquisa e extensão. Nenhuma universidade pública terá a quantidade de funcionários de que necessita, para atender as diversas demandas, como responder a editais, cursos com prazo determinado, contratação por prazo determinado de pessoal especializado e tantas outras que não justificam muitas vezes, a abertura de concursos públicos para cargos temporários, visto que a legislação vigente não prevê este tipo de contratação.

Uma das justificativas para o tema escolhido foi o fato da Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa - FUNDEP ter sido alvo da mídia, no início do ano de 2009, diante das denúncias de repasses indevidos para as fundações de apoio e a repercussão disso para a universidade, na captação de recursos para pesquisa e desenvolvimento tecnológico. No entanto, o objetivo deste trabalho não foi apurar nenhuma destas denúncias, mas sim avaliar o papel das fundações de apoio, fazendo um estudo de caso da FUNDEP, na tentativa

de clarear este papel, avaliando para isto a qualidade dos serviços prestados pela fundação estudada.

A coleta de dados por meio de entrevistas, instrumento já defendido por Yin (2003) como umas das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso, possibilitou elucidarmos a importância da FUNDEP, na visão dos funcionários e pesquisadores. Os entrevistados foram unânimes ao afirmarem o importante papel que a fundação desempenha como parceira da universidade na execução dos projetos científicos e tecnológicos e também na prestação de serviços para a comunidade em geral.

Porém, na avaliação da importância da FUNDEP, foi de vital importância analisar a qualidade dos serviços prestados pela fundação. E para avaliar esta qualidade, começamos por analisar o que Schemenner (1999) define como de *encontro de serviço*, que é “quando o cliente e o serviço encontram-se e interagem”. Esta interação foi estudada por meio das entrevistas com os envolvidos no processo da contratação da fundação, no caso os pesquisadores e coordenadores de projetos e os funcionários da FUNDEP. Las Casas (1997), já enfatizava que os questionários são uma forma de avaliação do desempenho de um serviço prestado.

Nestas entrevistas foram analisadas as maiores dificuldades encontradas pelos pesquisadores e pelos funcionários nesta interação. Os funcionários relataram alguns problemas enfrentados, causados pelo desconhecimento por parte dos coordenadores de projeto, dos processos que vão desde a elaboração, execução e prestação de contas dos projetos na fundação. Os pesquisadores, por sua vez, relataram dificuldades relacionadas ao tratamento dado aos projetos específicos de cada área, pela falta de individualização dos contratantes, bem como problemas no processo de compras, desde a cotação à aquisição no mercado interno ou externo dos produtos solicitados. Problemas no acesso a ambas as partes também foi fato apontado pelos entrevistados. De um lado, funcionários mencionaram a dificuldade de contatar os pesquisadores. De outro, pesquisadores que não têm mais acesso a quem executa o serviço, causando segundo estes, uma demora nos processos, comprometendo algumas vezes o cronograma definido nos projetos. Antes da implantação da nova estrutura organizacional na FUNDEP, os coordenadores tinham mais acesso a quem executa de fato o serviço. E pelo visto, isto funcionava bem no caso das compras.

As mudanças organizacionais ocorridas recentemente na fundação foram dificultadores neste *encontro de serviço*. A reformulação da plataforma utilizada pela fundação, para adequação *do software* às novas tecnologias, a mudança no organograma da

FUNDEP, com alterações nas funções de cada gerência de serviço, com trocas constantes de atendentes, causaram, na visão dos entrevistados, uma lentidão do processo da prestação de serviço e consequentemente uma perda na qualidade do serviço.

Uma análise organizacional mais profunda, sobre as implicações positivas e negativas para os pesquisadores, geradas pelas mudanças organizacionais, certamente seria um caminho para a solução dos problemas apontados nas entrevistas. Las Casas (1997) sugere momentos de reflexão na relação com os clientes, através de reuniões com funcionários, gerentes e alta administração, em busca de sugestões para contatos mais eficazes, quando se referiu aos *momentos da verdade de um serviço*, que acontecem pelos contatos dos clientes com alguma parte da empresa.

Grönroos (1984, citado por Tomassini, Aquino & Carvalho, 2008,) propõe o conceito de “Qualidade Total Percebida” que é a comparação entre expectativas, formadas previamente, e percepções, tanto sobre a qualidade técnica e quanto sobre a qualidade funcional e que estas percepções são “filtradas” pela imagem que se tem da organização.

Várias foram as sugestões apontadas pelos entrevistados para a melhoria do relacionamento e da qualidade do serviço. Dentre elas, destaca-se a necessidade de maior contato entre os analistas da FUNDEP e os pesquisadores, através de reuniões regulares, de treinamentos prévios anuais ou semestrais com os analistas das FUNDEP responsáveis pelo atendimento às unidades da UFMG e os pesquisadores que se interessarem em conhecer melhor o processo, para esclarecimentos sobre a legislação vigente, documentação exigida pelos órgãos financiadores e esclarecimentos gerais sobre todo o processo de elaboração, execução e prestação de contas dos projetos contratados.

Na avaliação da qualidade não podemos deixar de mencionar os inúmeros facilitadores na contratação da fundação de apoio, apontados pelos entrevistados. Las Casa (1997) afirmou que serviço com qualidade é aquele que tem a capacidade de proporcionar satisfação. Segundo os coordenadores, projetos que teriam a execução inviabilizada se não existissem as fundações de apoio, são muito bem gerenciados pela FUNDEP, que auxilia os pesquisadores, desde a elaboração do projeto, na busca dos financiadores, na execução, nas compras e prestação de contas. Vários foram os relatos da competência da fundação em gerenciar os projetos, pela excelência na execução e na prestação de contas.

Vale ressaltar que este trabalho foi desenvolvido em um curto período de tempo. Desde a escolha do tema até a análise das entrevistas, foram apenas dois meses de pesquisa.

Foram enviados vários e-mails para pesquisadores, mas somente seis se dispuseram a dar as entrevistas. Alguns apresentaram as justificativas para a indisponibilidade para as entrevistas: nesta época do ano, muitos professores participam de bancas examinadoras de mestrado e doutorado, além de prestarem assistência aos orientandos e na correção dos trabalhos acadêmicos. Foram escolhidos pesquisadores das mais diversas áreas de pesquisas, para tentar abranger um universo maior de opiniões. Na FUNDEP alguns funcionários justificaram a indisponibilidade por motivos de acúmulo de atividades, principalmente no final do ano. Alguns se dispuseram a enviar as respostas por e-mail.

Conforme apurado nas entrevistas, a FUNDEP gerencia hoje mais de 2.000 (dois mil) projetos para a UFMG. É necessário apontar que, neste universo, 6 (seis) entrevistas com pesquisadores/coordenadores de projetos podem não ter um teor significativo que possa ser considerado como relevante em termos quantitativos. Mas em termos qualitativos, pode ser considerado significativo, pois os problemas enfrentados pelos entrevistados se assemelham, apesar das diversas áreas de atuação, fato que pode ser verificado na análise das entrevistas. É importante ressaltar que alguns pesquisadores/coordenadores de projetos entrevistados, utilizam a FUNDEP como gerenciadora de vários projetos de pesquisa e prestação de serviços, e que o montante de projetos contratados pelos entrevistados nesta pesquisa, projetos estes em fase de elaboração, de captação de recursos, de execução ou prestação de contas, correspondem a um valor aproximado de 50 (cinquenta) milhões de reais. Conforme Relatório Anual de Atividades de 2008, da Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa – Fundep, a fundação gerenciou mais de 330 (trezentos e trinta) milhões de reais para a UFMG.

As sugestões para a melhoria da qualidade dos serviços da fundação de apoio estudadas foram baseadas na opinião dos entrevistados. Para Lewis e Booms (1983, citados por Parasuraman, Zeithaml e Berry, 2006) “qualidade de serviço é uma medida de quanto o nível do serviço prestado atendeu às expectativas do consumidor. Fornecer serviço de qualidade significa conformidade consistente com as expectativas do consumidor.”

A própria FUNDEP, segundo informado no Jornal da FUNDEP, de Agosto-Setembro/2009, conta com uma Assessoria de Controle de Qualidade para avaliar eficiência de seus serviços. A matéria específica, publicada no jornal, relata que a assessoria de Controle de Qualidade da FUNDEP prevê a realização da primeira pesquisa qualitativa com os coordenadores de projetos, com o objetivo de aferir a percepção sobre os serviços da FUNDEP e para avaliar a nova estrutura organizacional da fundação.

Finalmente, se a pesquisa realizada neste trabalho contribuir de alguma forma, para avaliar a percepção sobre os serviços prestados pela fundação de apoio estudada, os objetivos deste trabalho serão atingidos e o tempo demandado na realização da pesquisa, bem como a contribuição valiosa dos entrevistados, não terão sido em vão.

## REFERÊNCIAS

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. *Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos (TCC): ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação Lato Sensu*. – 1. Ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

BITTENCOURT, Fernando M. R. Contratações públicas e fundações de apoio. In: *Revista de Informação Legislativa - RIL*. Brasília, v. 43, n. 171, p. 307-351, jul./set. 2006. Disponível em: <[http://www.senado.gov.br/web/cegraf/ril/Pdf/pdf\\_171/R171-22.pdf](http://www.senado.gov.br/web/cegraf/ril/Pdf/pdf_171/R171-22.pdf)>. Acesso em 11 dez. 2009.

BRASIL. *Acórdão 2731/2008* – Plenário. Brasília, 27/11/2008. Publicado no DOU de 01/12/2008.

BRASIL, *Análise do Projeto de Lei Nº 7200/2006*. Disponível no site [http://www.andes.org.br/imprensa/arquivo/default\\_reforma\\_universitaria.asp](http://www.andes.org.br/imprensa/arquivo/default_reforma_universitaria.asp). Acesso em 15 Jan 2009.

BRASIL. *Lei 8958/94*. Diário do Congresso Nacional. Brasília, 6 abr. 1994b. Seção 1, p. 4802.

BRASIL. *Med. Caut. Em Mandado de Segurança 27.799-8*. Distrito Federal. Supremo Tribunal Federal, publicado em 02 de janeiro de 2009.

BRASIL, *Projeto de Lei 7200/2006* - Brasília, 2006. Disponível no site: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Projetos/Quadros/quadro\\_PL/2006.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Projetos/Quadros/quadro_PL/2006.htm). Acesso em 15 Jan 2010.

ESTADO DE MINAS: Quarta-feira 07 de janeiro de 2009 06:30 . *UFMG terá que explicar gastos de R\$ 190 milhões*. Disponível em: <[http://www.uai.com.br/UAI/html/sessao\\_/2009/01/07/em\\_noticia\\_interna,id\\_sessao=2&id\\_noticia=94473/em\\_noticia\\_interna.shtml](http://www.uai.com.br/UAI/html/sessao_/2009/01/07/em_noticia_interna,id_sessao=2&id_noticia=94473/em_noticia_interna.shtml)>. Acesso em 23Out. 2009.

ESTADO DE MINAS: Domingo 11 de janeiro de 2009 07:43. *Fundep e a UFMG estão na mira da justiça*. Disponível em: <[http://www.uai.com.br/UAI/html/sessao\\_2/2009/01/11/em\\_noticia\\_interna,id\\_sessao=2&id\\_noticia=94905/em\\_noticia\\_interna.shtml](http://www.uai.com.br/UAI/html/sessao_2/2009/01/11/em_noticia_interna,id_sessao=2&id_noticia=94905/em_noticia_interna.shtml)>. Acesso em 23 Out. 2009.

FUNDEP. *Apoio Acadêmico à Pesquisa*. Disponível em: <[http://www.fundep.br/fundep/sobre\\_apoio\\_academico.asp](http://www.fundep.br/fundep/sobre_apoio_academico.asp)>. Consulta em 23 Out. 2009.

FUNDEP. *O que é*. Disponível em: <<http://www.fundep.ufmg.br/pagina/69/fundep---o-que-e.aspx>> Consulta em 11 Dez. 2009.

FUNDEP. *Fundep cria Assessoria de Controle de Qualidade para avaliar a eficiência de seus serviços. Área é reflexo do novo posicionamento institucional*. Jornal da Fundep, Agosto-Setembro/2009. Disponível em: <<http://www.fundep.ufmg.br/pagina/31/jornal-da-fundep.aspx>>

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos*. – 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. *Fundações de Apoio – Apresentação*. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=12508:fundacoes-de-apoio-apresentacao&catid=336:fundacoes-de-apoio&Itemid=1017](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12508:fundacoes-de-apoio-apresentacao&catid=336:fundacoes-de-apoio&Itemid=1017)>. Acesso em 11 dez. 2009.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. Um modelo conceitual de qualidade de serviço e suas implicações para a pesquisa no futuro. *RAE*, São Paulo, vol. 46, nº 4, p. 96-109, OUT./DEZ. 2006.

RESENDE, Maria E. L. *FUNDEP 30 anos, pesquisa e textos*; [colaboradores, pesquisa documental, Alda Maria Palhares Campolina... (et AL.)]. Belo Horizonte: FUNDEP, 2005.

SCHEMENNER, Roger W. *Administração de operações em serviço*; tradução Lenke Peres. – São Paulo: Futura, 1999.

TOMASSINI, R.; AQUINO, R.; CARVALHO, F. A. Expectativas e Percepções em Sequências de Serviço. *RAE- eletrônica*, v. 7, n. 2, Art. 20, jul./dez. 2008. Disponível em: <[www.rae.com.br/eletronica](http://www.rae.com.br/eletronica)>. Acesso em: 24 nov. 2009.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. Notícias. *Apubh divulga nota a favor da autonomia universitária e do trabalho do TCU*. Belo Horizonte. sexta-feira, 30 de janeiro de 2009, às 11h33 <[www.ufmg.br/online/arquivos/anexos/Manifesto\\_Apubh.pdf](http://www.ufmg.br/online/arquivos/anexos/Manifesto_Apubh.pdf)>. Acesso em 11 dez. 2009.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Tradução Daniel Grassi. – 3. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2005.

## ANEXOS

### ROTEIRO DA ENTREVISTA COM OS PESQUISADORES

#### QUESTÕES:

- Qual o campo de pesquisa do entrevistado?
- Em quantos projetos o pesquisador utilizou a FUNDEP como gerenciadora? Quais as áreas pesquisadas?
- Qual o montante aproximado destes projetos que foram gerenciados pela FUNDEP?
- Quais os maiores entraves para a execução do projeto no âmbito da UFMG?
- Quais as maiores dificuldades encontradas pelos pesquisadores desde a elaboração do projeto, sua execução e prestação de contas? São técnicas? Legais? Falta de informação pelos gerenciadores do projeto?
- O que justificou a contratação de Fundação de Apoio?
- Quais as maiores dificuldades encontradas na contratação das Fundações de Apoio?
- Quais as facilidades encontradas nesta contratação?
- Os resultados finais propostos nos projetos foram atingidos com a contratação da fundação de apoio?
- Como o pesquisador analisa o papel da FUNDEP como mediadora dos seus projetos?
- Outras questões de relevância poderão ser abordadas no decorrer da entrevista.



## ROTEIRO DA ENTREVISTA COM OS FUNCIONÁRIOS DA FUNDEP

### QUESTÕES:

Questionário para as entrevistas com os funcionários da FUNDEP:

- Qual a função do entrevistado na FUNDEP?
- O setor do entrevistado atua em qual área do projeto? Na elaboração, na execução (compras), na prestação de contas?
- Como o desempenho de sua função contribui para a realização do projeto?
- Qual o grau de contato do entrevistado com o pesquisador?
- Quais as maiores dificuldades encontradas pelo entrevistado na interação com o pesquisador?
- Quais as sugestões apontadas pelo entrevistado para melhorar as relações entre a FUNDEP e o pesquisador?
- Como o entrevistado analisa o papel da FUNDEP no apoio à pesquisa, ensino e extensão e no desenvolvimento institucional, científico e tecnológico da UFMG?
- Quais os maiores entraves encontrados no desempenho de sua função? São de ordem legal, operacional ou outros?