

MIRLA CAROLINA BRAGA

**A IMPORTÂNCIA DOS GERENTES DE PROJETOS NAS
INSTITUIÇÕES DE PESQUISA E ENSINO:
PERSPECTIVAS E DIFICULDADES**

Belo Horizonte
2013

MIRLA CAROLINA BRAGA

**A IMPORTÂNCIA DOS GERENTES DE PROJETOS NAS
INSTITUIÇÕES DE PESQUISA E ENSINO:
PERSPECTIVAS E DIFICULDADES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de MBA em Gestão de Negócios na Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas/ FACE Como requisito de obtenção do título de Especialista.

Orientador: Prof. Antônio Del Maestro Filho

Belo Horizonte
2013



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

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO da Senhora **MIRLA CAROLINA BRAGA DO CARMO**, REGISTRO Nº 2011674268. No dia 10/09/2013, às 18:30 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização e Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**A IMPORTÂNCIA DOS GERENTES DE PROJETOS NAS INSTITUIÇÕES DE PESQUISA E ENSINO: PERSPECTIVAS E DIFICULDADES**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Professor Antônio Del Maestro Filho, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra a aluna para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas da aluna. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da aluna e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

() APROVAÇÃO CONDICIONADA À SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (PRAZO MÁXIMO de 60 SESSENTA DIAS)

() NÃO APROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente a aluna pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 10/09/2013.

Prof. Antônio Del Maestro Filho
(Orientador)

Prof. Devanir Vieira Dias

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha mãe e irmãos, à Universidade Federal de Minas Gerais e professores da Bioquímica, aos amigos que tenho, os que conheci e os que reconquistei e à Deus, minha vida, por sempre me fazer seguir em frente.

"Se dermos uma guinada brusca ou permanecermos na rotina, tanto faz: o mundo se encarregará de trocar as peças de lugar nesse tabuleiro chamado dia a dia."

Martha Medeiros

RESUMO

Devido ao grande incentivo à pesquisa que os órgãos de fomentos, instituições privadas e instituições internacionais têm dado a pesquisadores brasileiros, resultando em financiamentos grandiosos e uma cartela de projetos cada vez mais crescente, torna-se inviável o pesquisador administrar seus próprios recursos. Surgi então à necessidade imediata de profissionais treinados e capacitados para gerir esses recursos. Gerenciar projetos científicos nas instituições acadêmicas de forma eficiente é um dos grandes desafios no Brasil dos tempos modernos. Superar esse desafio é estar preparado para gerenciar projetos de forma planejada e profissional. Utilização de práticas de gestão se mostra como fator estratégico no cenário das instituições de ensino e de pesquisa, que buscam, acima de tudo, processos funcionais, práticos e com bons resultados. Este trabalho buscou demonstrar a importância do gerente de projetos nas instituições de ensino e pesquisa, ressaltando as funções e conhecimento básico que estes profissionais precisam ter, auxiliando nas práticas de gestão. Além disso, pontua as dificuldades e ressaltando os benefícios desta função.

Palavras Chaves: Gerenciamento; Projeto Científico; Instituições de Pesquisa.

ABSTRACT

Due to the large research incentive that fomentations agencies, private institutions and international institutions have given to Brazilian researchers, resulting in a cartouche and financing grandiose projects increasingly growing, it becomes infeasible researcher manage their own resources. The immediate need for professionals trained to manage these resources. Manage scientific projects at academic institutions efficiently is one of the great challenges of modern times in Brazil. Overcoming this challenge is to be prepared to manage projects in a planned and professional. Use of management practices is shown as a strategic factor in the setting of educational institutions and research, seeking above all, functional processes, practical and with good results. This paper seeks to demonstrate the importance of project management in educational institutions and research emphasizes the functions and basic knowledge they need to be professional, assists in management practices. Besides these difficulties scores and highlights the benefits of this function.

Keywords: Management, Scientific Project, Research Institutions.

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

Figura 1 - Área de Especialização	19
Figura 2 – Roteiro organizacional de procedimentos	35
Figura 3 – Mapa conceitual “informação estratégica” e “estratégia” na gestão de projetos	37
Figura 4 - Processo de gerenciamento da informação	38
Quadro 1 – Utilização da verba	23

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BGCT - Bolsa de Gestão de Ciência e Tecnologia

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

CPDEC - Centro de Pesquisa de Desenvolvimento e educação continuada

CLT - Consolidação das Leis do Trabalho

FAPE – Fundação de Amparo a Pesquisa

FINEP – Financiador de Estudos e Projetos

FIP - Fundação Ibirapuera de Pesquisas

FUNDEP – Fundação de Desenvolvimento de Pesquisa

INCT – Instituto Nacional de Ciência e Tecnologia

PMI - *Project Management Institute*

PMBOK - *Project Management Body of Knowledge*

UFSJ – Universidade Federal de São João Del Rei

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

SUMÁRIO

CAPÍTULO I	10
1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Apresentação	10
1.2 Justificativa	11
1.3 Objetivos	14
1.3.1 Objetivo Geral.....	14
1.3.2 Objetivos Específicos	14
CAPÍTULO II	15
2 REFERÊNCIAL TEÓRICO	15
2.1 História da ciência e importância da gerência de projetos	15
2.2 Gerenciamento de Projetos no Brasil	17
2.3 Gerente de Projetos Científicos	17
2.4 Projeto INCT	20
2.5 Implementação de Projetos	22
2.6 Projetos Nacionais	23
2.7 Projetos Internacionais	24
2.7.1 Gestão de Projetos Nacionais e Internacionais	25
CAPÍTULO III	27
3 METODOLOGIA	27
3.1 A Pesquisa	27
3.2 Tipo de Delineamento	27
3.3 Seleção de Materiais	29
3.4 Coleta de Dados	30
3.5 Dimensões da Pesquisa	31
3.6 Análise dos Dados	32
CAPÍTULO IV	33
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	33
4.1 Gestão de Projetos: Conceitos, paradigmas e perspectivas	33
4.2 Análise dos resultados obtidos por intermédio de entrevista	40
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44
ANEXOS	48
ANEXO A - Questionário	49

CAPÍTULO I

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação

Nos últimos 10 anos, de acordo com a Datafolha (2012) a produção científica brasileira cresceu 133%. Esse crescimento está diretamente ligado ao fato de instituições, públicas e privadas de pesquisa e ensino, nacionais e internacionais, estarem buscando cada vez mais estreitarem os laços com os cientistas do Brasil.

A pesquisa básica brasileira é realizada pela maior parte em universidades, centros e institutos públicos de pesquisa. Atualmente mais de 90% dos financiamentos para a pesquisa básica vem das fontes governamentais. O incentivo privado, geralmente é realizado por empresas internacionais, pois poucas companhias particulares brasileiras são competitivas e ricas o bastante para financiar pesquisas (DATAFOLHA, 2012).

Assim, torna-se perceptível que o setor privado, o qual é altamente tecnológico no Brasil, normalmente vem sendo dominado pelas grandes companhias multinacionais neste contexto. Entretanto, há uma tendência significativa para inverter esse quadro. Em 2007 foi sancionada a lei de incentivo a pesquisa, Lei nº 11.487, que defende a redução fiscal das empresas que investem em projetos desenvolvidos em instituições públicas (SILVA, MANTEGA e HADDAD, 2007).

Dessa forma, a fim de analisar a temática que envolve a perspectiva da elaboração de projetos e pesquisas, buscou-se saber a importância dos gerentes de projeto nas instituições de pesquisa e ensino, ressaltando ainda as possíveis dificuldades advindas nesse processo.

1.2 Justificativa

Como é de conhecimento número de projetos científicos no Brasil aumentou de maneira significativa nos últimos anos. Os pesquisadores não se restringem mais a trabalhar em uma só área de pesquisa, abrangendo seu “leque” de opções de financiamentos. Diversas propostas e editais vem sendo constantemente oferecidos e divulgados, assim como os valores dos recursos vem aumentando de maneira exorbitante (MOREIRA e MASSARANI, 2007).

Os mesmos autores ainda salientam que, conseqüentemente, as exigências, assim como a dificuldade de implementação e administração de verba evoluíram em grau de complexidade. Os pesquisadores por sua vez, não conseguem e não tem tempo hábil para captar todos esses recursos oferecidos. Além disto, o processo para escrever um projeto e submeter é longo e burocrático, a verba uma vez liberada tem varias regras e exigências para o uso, os prazos para entrega de resultados são inflexíveis. Torna-se essencial um profissional específico para estas funções.

Em Minas Gerais, os pesquisadores contam com uma fundação especializada para administrar seus recursos, a Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa (FUNDEP). Este tipo de recurso esta presente também em outros Estados, tratando-se de uma fundação privada inserida nas instituições de ensino treinadas e capacitadas para gerenciar recursos de pesquisa, estas fundações cobram taxa de 6 a 8 % do valor de aprovação do projeto e se responsabiliza com todo o processo de implementação, gerenciamento e prestação de conta (FUNDEP, 2012).

Contudo, torna-se relevante salientar que estas instituições não são auto-suficientes. Para atender as peculiaridades de cada projeto e seus financiadores, tornando-se indispensável um profissional capaz de fazer “a ponte” entre os pesquisadores e seus analistas na FUNDEP, atendendo assim, através de equipes, as burocracias governamentais e institucionais existentes na mesma.

Já é comum encontrarmos pelos corredores das grandes universidades esses profissionais; considerados “braço direito” dos pesquisadores, porém na maioria dos casos eles não são preparados para atender as exigências dos financiadores e das instituições, não conseguem, ou não sabem captar recursos para seu grupo de trabalho.

Para desempenhar com eficiência esta função o gerente de projetos deve: liderar, negociar, resolver problemas, influência na organização, buscar conhecimento específicos

(formação em cursos de graduação e pós-graduação), desenvolver habilidades técnicas (entender os manuais e editais dos projetos) e ferramentas de gerenciamento e, por fim, entender a necessidade dos financiadores e das instituições (ARKADER,2003).

Para os autores Arantes *et al.* (2008) o gerenciamento de projetos nada mais é que a aplicação de conhecimentos, habilidades e experiências em um determinado contexto. Contudo, é necessário que o gestor tenha também além do conhecimento técnico o conhecimento prático e principalmente, uma visão macro da realidade que o acerca.

Segundo Motta (1998, p. 26) “A gerência é a arte de pensar, de decidir e de agir; é a arte de fazer acontecer, de obter resultados”.

Ainda é bastante confuso para os novos profissionais e até mesmo para as instituições entenderem o processo de implementação de projetos, pois em muitas delas, os órgãos superiores ainda não tem definido e formalizado “o passo a passo” a se seguir, deixando o profissional à deriva.

Nesse ponto, a maior dificuldade está na implementação de projetos internacionais, principalmente por tratar-se de um processo bastante peculiar e muito novo para comunidade científica brasileira. De qualquer forma, há exceções importantes: existem instituições bastante preparadas para receber esse tipo de auxílio. Como exemplo, podem ser citadas as seguintes instituições: Instituto Federal Fluminense, Universidade Federal da Grande Dourados, Bio-Manguinhos - Fiocruz.

Estas instituições, com a criação do seu próprio escritório de assuntos internacionais, órgãos responsáveis pelas relações internacionais, tendo por objetivo atender as atividades de natureza acadêmica, técnico-científica, cultural, administrativa e financeira que envolva entidades estrangeiras, podem melhor contribuir para o andamento das pesquisas científicas.

Dessa maneira, percebe-se que, Instituições assim, bem preparadas, destacam-se pelos seus grandes projetos, avanços relevantes nas pesquisas, aumento de artigos publicados e maior captação de recursos humanos especializados.

A Cooperação Internacional é o mecanismo pelo qual um país ou uma instituição promove o intercâmbio de experiências exitosas e de conhecimento técnico, científico, tecnológico e cultural, mediante a implementação de programas e projetos com outros países ou organismos internacionais (KURY, 2011, p.3).

Assim, ao ser analisada a importância do profissional de gestão de projetos em produções científicas vê-se a relevância da atuação de tal profissional para o melhor direcionamento e elaboração de pesquisas.

Contudo, a problemática em questão ainda envolve as perspectivas e dificuldades envolvidas na elaboração de projetos e pesquisas. Assim, faz-se necessário o conhecimento da importância da atuação de profissional específico, neste caso o gerente de projetos, a fim de saber quais foram suas efetivas contribuições para o desenvolvimento de pesquisas em instituições que trabalham com esta finalidade. Qual a importância dos gerentes de projetos nas instituições de pesquisa e ensino: perspectivas e dificuldades.

Além disso, o presente estudo também tem o intuito de conhecer a influência do gestor na elaboração e gerencia de projetos, analisando as contribuições advindas para a obtenção de bons resultados durante a realização dos trabalhos.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

O presente estudo tem por objetivo geral analisar a importância dos gerentes de projetos nas instituições de pesquisa e ensino, salientando ainda as perspectivas e dificuldades envolvidas nesse processo.

1.3.2 Objetivos Específicos

O estudo em questão buscou alcançar os presentes objetivos específicos:

- Apresentar a história da gerência;
- Verificar como ocorre o gerenciamento no âmbito brasileiro;
- Explorar sobre os gerentes de projetos científicos;
- Explorar sobre o projeto INCT;
- Verificar como pode ocorrer a implementação de projetos;
- Analisar como são os projetos nacionais e internacionais;
- Analisar a importância dos gerentes de projetos e suas possíveis contribuições para o melhor direcionamento de propostas científicas;
- Verificar as perspectivas e dificuldades envolvidas ao gerenciamento de projetos.

CAPÍTULO II

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Breve História da Gerência e importância da Gerência de Projetos

De acordo com o professor Rodnei Domingues do Centro de Pesquisa de Desenvolvimento e educação continuada (CPDEC), o gerenciamento de projetos enquanto conhecimento não é algo novo, pois existe desde a antiguidade. As bem sucedidas e admiradas construções das pirâmides do Egito (aproximadamente 2500 anos a.C.) demonstram a competência e conhecimento dos faraós acerca do exercício do papel de gerente de projetos (DOMINGUES *apud* MOTTA, 1998).

Segundo Motta (1998) é possível encontrar outras obras monumentais resultantes de um projeto. A Torre Eiffel, cuja construção teve durabilidade de dois anos, ou ainda a Estátua da Liberdade, são exemplos típicos de monumentos arquitetônicos que demandaram a atuação de gestores de projetos.

Na mesma época destas duas grandiosas obras que reuniram arquitetura e gerência, Henry Fayol (1841 - 1925) revolucionou a administração atual. Henry Fayol (1916), devido a seu conhecimento e estudos, tornou-se um dos principais contribuintes para o desenvolvimento do conhecimento administrativo moderno. Uma das contribuições mais significativas foi a elaboração da teoria de Gestão Administrativa, onde pela primeira vez falou-se em administração como disciplina e profissão (NOUR *et al.*, 2001).

No livro “Teoria Clássica De Administração”, Fayol (1916), considerado o pai do gerenciamento de projetos, mostra de forma detalhada a ordem das operações no trabalho, trazendo enormes contribuições e precursores de ferramentas e técnicas de gerenciamento. Segundo o autor a administração é uma função distinta das outras funções, como finanças, produção e distribuição, e o trabalho do gerente está distinto das operações técnicas das empresas. Com essa distinção Fayol contribuiu para que se torne mais nítido o papel dos executivos.

No decorrer desses marcos da administração, houve início, na década de 50, a era moderna da gerência de projetos. Antes disso, os projetos eram controlados utilizando-se basicamente os gráficos, técnicas informais e ferramentas. Em 1969, nos Estados Unidos, iniciou o desenvolvimento de uma metodologia de gerenciamento para servir aos interesses das mais diversas empresas, da indústria de *software*. A construção do *Project Management Institute* (PMI) trata de uma organização internacional, sem fins lucrativos, que associa e ensina profissionais de gestão de projetos. Em 1981, os diretores do PMI autorizaram o desenvolvimento de um guia de projetos, o *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), contendo os padrões e as linhas mestras das práticas que passaram a ser amplamente utilizadas (ARAÚJO, 2009).

Atualmente, um dos pré-requisitos essenciais, de acordo com o PMI, para qualquer profissional é saber gerenciar projetos. No início de 2011 o PMI já era considerada a maior do mundo na área, uma vez que integra mais de 260.000 membros em cerca de 170 países.

Além disso, o PMI cresceu e tornou-se um dos maiores defensores da profissão de gerenciamento de projetos, integrando ainda profissionais de tecnologia de informação com o intuito de propiciar a defesa e aeroespacial das partes geridas, assim como auxiliar na realização de serviços financeiros, telecomunicações, engenharia e construção, agências governamentais, seguro, saúde, dentre muitas outras funções.

Para Araújo (2009) a principal meta do PMI é avançar a prática dos especialistas de gerenciamento de projetos, de forma também a propiciar o maior reconhecimento, apoio e valorização deste profissional, atribuindo, assim, sucesso a essa profissão.

O autor ainda salienta que, além das oportunidades de associação, o PMI ainda administra, organiza e coordena um programa de credenciamento mundial, promovendo o efetivo desenvolvimento da profissão e da carreira dos gestores.

Já o PMBOK é visto como um conjunto de práticas em gestão de projetos, publicado pelo próprio PMI, constituindo a base do conhecimento em gerenciamento de projetos. Essas práticas passam então a ser compiladas em um guia chamado “Guia PMBOK” (PERRELLI, 2004).

Perrelli (2004) ainda salienta que o PMBOK identifica um subconjunto do conjunto de conhecimentos, ampliando o reconhecimento de boas práticas, utilizando como base o PMI. Contudo, uma boa prática não significa que o conhecimento e as práticas devem ser aplicadas uniformemente a todos os projetos, mas considerar se são apropriados ou não.

Assim, o PMI que é base do Guia PMBOK promove e favorece um vocabulário comum, mais direto e preciso, para se discutir, escrever e aplicar o gerenciamento de

projetos, possibilitando, dessa maneira, o intercâmbio eficiente de informação entre profissionais de gerência de projetos.

2.2 Gerenciamento de Projetos no Brasil

Com a Reforma Universitária de 1968 redefine o papel das Universidades no país, passando de uma instituição que antes se dedicava exclusivamente a formar profissionais para o mercado de trabalho a dedicar-se também na formação de pesquisadores e pós-graduandos.

No artigo “A Reforma Universitária de 1968 e a abertura para o ensino superior privado no Brasil” de Carlos Benedito Martins é apresentado que surgiu no Brasil em 1945 a necessidade de alavancar o desenvolvimento do país, aumentando o incentivo as universidades e instituições de ensino superior, o investimento na formação avançada de professores, a criação de órgãos de fomento e de novas políticas de ensino, pesquisa e de incentivo à Ciência e Tecnologia (MARTINS, 2009).

O mesmo autor salienta que esta é uma era muito importante por ser o primeiro momento em que se trata de forma expressiva no Brasil a política voltada para o desenvolvimento científico e tecnológico, o que desencadeou essa demanda de profissionais de gestão de projetos científicos dentro das instituições de pesquisa e ensino. Nesse cenário, surge a necessidade de administrar os convênios para repasse de verbas e várias outras formas de destinação de recursos para as pesquisas.

Torna-se claro e cada vez mais crescente a necessidade de um profissional capacitado para gerenciar estes recursos de forma individual, correta e eficiente. Assim, a necessidade constante da inserção do presente profissional para o auxílio no desenvolvimento de projetos, implementando cada vez mais suas ações para aperfeiçoar sua atuação.

2.3 Gerente de projetos científicos

Estudo apresentado no artigo “Gestão de Projetos em Entidades Estudantis de Pesquisa e Consultoria” de Édio Antonio Facchini (UFSC), Instituições Públicas de Pesquisa na sociedade brasileira têm vivido momentos intensos de remodelagem dos seus processos organizacionais, em decorrer da grande necessidade de se adaptar ao desenvolvimento tecnológico, maior incentivo a pesquisa e às cobranças da sociedade, procurando com isto, atingir eficiência, competitividade e inovação (FACCHINI, CANTÚ e FILHO, 2010).

Os mesmos autores ainda salientam que os investimentos em ciência e tecnologia necessitam cada vez mais de redefinições nos critérios de alocação de recursos financeiros e de financiamento de pesquisa, os quais têm impacto no modo de se fazer ciência e tecnologia.

A capacitação e correta aplicação dos recursos financeiros dependem de um gerenciamento de projetos eficaz e eficiente. Os recursos financeiros aplicados na instituição são provenientes do orçamento público, de empresas de iniciativa privada e de agências de fomento, eles podem ser distribuídos tanto de forma direta ou por meio de rubricas específicas do orçamento público, quanto por meio de outros órgãos voltados ao fomento da ciência e tecnologia (FINEP, CNPq, CAPES), criadas para apoiar o desenvolvimento científico e tecnológico do país (KURY, 2011).

Um dos principais problemas no gerenciamento de projetos científicos observados pela autora Lúcia Helena de Oliveira do *Department of Aerospace Science and Technology* deve-se ao fato de que o governo federal disponibiliza recursos financeiros tardiamente, em desacordo com a operacionalização do projeto. Essa condição independe da vontade institucional, que pouco pode atuar para mudar a realidade. Desse modo, essa condição deve ser assumida pela instituição como parte do cotidiano de suas atividades.

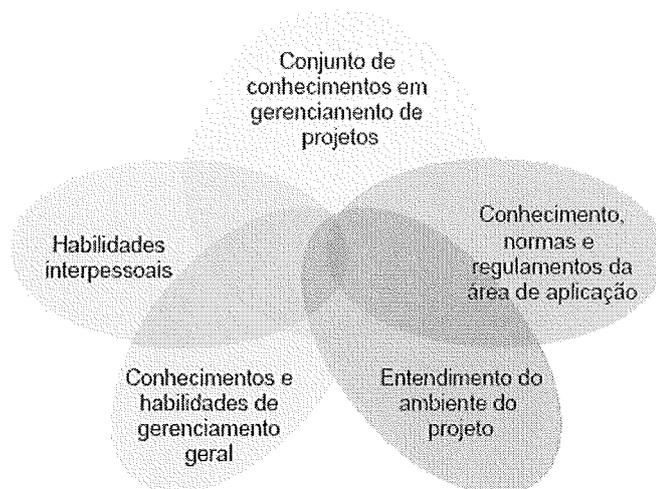
Além disso, fatores como a complexidade da tecnologia envolvida no projeto, a necessidade de capacitação de pessoal, de infraestrutura, de recursos humanos e, principalmente, a alocação tardia dos recursos financeiros e os atrasos na aquisição de equipamentos e componentes são relatados nas FIP (Fundação Ibirapuera de Pesquisas), como fator condicionante para o sucesso dos projetos. Outro aspecto relevante a ser mencionado, são as constantes dificuldades no setor pessoal do gerenciamento, frequentemente estudantes empreendedores de um projeto, os quais não estão familiarizados com os assuntos e

responsabilidades que lhe são exigidas durante a produção do mesmo (OLIVEIRA, DEL'ARCO JUNIOR e BRANDÃO NETO, 2010).

Assim, o trabalho realizado pela pesquisadora Lúcia Helena de Oliveira no artigo “Gestão sistêmica de projetos em uma instituição pública de pesquisa e desenvolvimento” fala sobre a necessidade que toda a equipe envolvida em projetos compreenda e utilize os conhecimentos e as habilidades técnicas requeridas, para que se possa gerenciá-los de maneira eficaz de pelo menos cinco áreas de especialização:

- Conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos: refere-se aos conhecimentos específicos em gestão de projetos;
- Conhecimento, normas e regulamentos da área de aplicação: dizem respeito ao conjunto de procedimentos e práticas aceitas pela instituição;
- Entendimento do ambiente do projeto: os gerentes devem considerar a conjuntura e os contextos cultural, social, político e organizacional;
- Conhecimentos e habilidades de gerenciamento geral: incluem as atividades de apoio à administração, tais como: planejamento, gestão financeira, compras, contratos e tecnologia da informação, e
- Habilidades interpessoais: referem-se às atividades de comunicação, liderança, negociação e gerenciamento de conflitos e resolução de problemas.

A figura 1, a seguir apresenta as cinco áreas de especialização referidas acima, a saber:



Fonte: Adaptada pela autora baseada no PMBOK® ,2004

Figura 1: Áreas de Especialização (OLIVEIRA, DEL'ARCO JUNIOR e BRANDÃO NETO, 2010).

Através da análise da figura, pôde-se compreender o quanto é importante o processo de gestão de projetos científicos, o emprego das ferramentas e instrumentos específicos desse processo e o gerenciamento eficaz para o desenvolvimento organizacional das instituições de ensino e pesquisa. A evolução, o estudo dos problemas ocorridos, os desvios e as medidas corretivas geraram informações, que possibilitaram a análise de indicadores de desempenho, tornando possível um acompanhamento e controle mais próximo da realidade gerencial. Este procedimento serve, também, para constatar a realidade institucional onde se inserem os projetos.

2.4 Projeto INCT

Em 2009 o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ) abriu o edital de financiamento à pesquisa para o Instituto Nacional de Ciência e Tecnologia (INCT), onde pesquisadores de todo o Brasil se inscreveram para ganhar um suporte financeiro, com valores estimados em milhões (CNPq, 2010).

O Programa Institutos Nacionais de Ciência e Tecnologia tem metas ambiciosas e abrangentes em termos nacionais como possibilidade de mobilizar e agregar, de forma articulada, os melhores grupos de pesquisa em áreas de fronteira da ciência e em áreas estratégicas para o desenvolvimento sustentável do país. Trata-se de uma rede pesquisa com

cientistas e projetos em diversas áreas, A criação dos institutos conta com parceria da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes/MEC) e as Fundações de Amparo à Pesquisa do Amazonas (Fapeam), do Pará (Fapespa), de São Paulo (Fapesp), Minas Gerais (Fapemig), Rio de Janeiro (Faperj) e Santa Catarina (Fapesc), Ministério da Saúde e Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

No total foram beneficiados 122 INCTs em instituições de quase todos os estados. Somente na Universidade Federal de Minas Gerais, 13 coordenadores foram contemplados. Dois anos após aprovação do projeto, a busca por profissionais qualificados para gerenciá-lo ainda existe (CNPq, 2010).

De acordo com os dados do CNPq (2010) as exigências das instituições de fomentos do Brasil, para ser contemplado com a bolsa de BGCT (Bolsa de Gestão de Ciência e Tecnologia) é importante atender as exigências deste mercado e que o profissional “Gerente de Projetos Científicos”, busque pelos seguintes conhecimentos:

- Dominar o sistema operacional da FUNDEP em Minas Gerais, ou do órgão equivalente do seu estado.

Quase todos os pesquisadores atualmente direcionam seu aporte financeiro a uma fundação de gerenciamento. Essas fundações têm o seu sistema operacional que permite o profissional, Gerente de Projetos Científicos, fazer suas solicitações de compra, viagens, prestações de conta, contratações de pessoal e acompanhar a movimentação dos gastos. O profissional que pretende trabalhar no meio acadêmico tem que procurar estas fundações e fazer cursos de operação do sistema.

- Acompanhar nos sites abertura de editais.

Quase todos as proposta de financiamento são oferecidas no sites dos financiadores. O objetivo do Gerente de Projetos Científicos é aumenta o recurso do seu grupo de trabalho, acompanhando diariamente estas oportunidades e buscando por outras formas de patrocínio.

- Saber administrar recursos livres, no caso de projeto com verba direta.

Para os recursos que não podem ser gerenciados pelas fundações (empresas de gestão) é preciso fazer a abertura de conta, estudar o edital, aprender todos os itens que são

financiáveis (o que pode ser comprado e pago com esse recurso). Fazer a prestação de conta no prazo estipulado, pelo site do financiador.

- Conhecimento da língua americana, internacionalização com empresas privadas estrangeiras.

Para financiamento internacional é preciso acompanhar ou buscar empresas de grande porte que trabalha na área de sua pesquisa, fazer uma apresentação de proposta de financiamento, manter contato internacional e político. Nesse caso todo o tramite é feito a distancia é fundamental o domínio da língua.

- Entender o processo de implementação de projetos nacionais e internacionais.

Esses foram tratados de forma mais apurada nesse trabalho.

- Entender sobre Propriedade Intelectual/ Patentes.

Toda pesquisa desenvolvida tem como objetivo descobrir algo novo, toda inovação deve ser tratada de forma confidencial e registrada, as inovações relevantes que podem gerar lucros ou algum benefício a população, deve ser patenteada, o Gerente de Projetos científicos deve entender qual o processo de patentes nas instituições acadêmicas, para isto o INPI - Instituto Nacional da Propriedade Industrial oferece cursos e ainda existe a matéria de PI nas universidades federais.

- Execução de Relatórios/ Prestações de conta e Memorandos.

Saber redigir é muito importante também para esta profissão, geralmente os próprios pesquisadores escrevem os projetos para submeter ao financiador, mas em muitos casos o Gerente de Projetos Científicos ajuda em parte nesta escrita. Em todo final de projeto é preciso fazer o relatório do que foi desenvolvido, geralmente as informações são repassada mas quem formula e redigi esse relatórios, são esses profissionais.

Além desses, constantemente necessitará fazer ofícios, memorandos e cartas oficiais melhor adequando normas e o que direcionar em projetos, tornando-os mais específicos.

2.5 Implementação de Projetos

As instituições privadas que financiam pesquisa no Brasil, são diversas, geralmente multinacionais. As pesquisas têm que estar direcionada a sua linha de produção. Na área de pesquisa em economia e estatística, é comum os bancos e as usinas hidrelétricas financiarem as pesquisas. Na área de químicas e físicas empresas eletrônicas e até mesmo a indústria petroleira. Já na área biológica, empresas de medicamentos e vacinas (FELIPPE, 2000).

Este tipo de projeto pode ser considerado uma permuta de serviço, uma vez que financia-se a pesquisa com o intuito de beneficiar-se com o resultado. Descoberta de patentes de novos medicamentos, comercialização de vacinas, pesquisa estatística de consumo de energia, são alguns dos objetivos dos financiadores privados.

Os pesquisadores brasileiros, segundo Torreão (2007), também podem contar com financiamentos governamentais. As principais fontes de fomento no Brasil são: CNPQ – Conselho Nacional de Pesquisa, CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, FAPES – Fundações de Amparo a Pesquisa (esta conta com uma agência em cada estado), FINEP – Financiador de Estudos e Projetos.

Visto que uma das maiores dificuldades do profissional de Gerência de Projetos Científicos é conseguir implementar os projetos, ou seja, executar todo o processo burocrático para liberação da verba, faz-se necessário esclarecê-lo e este é o intuito do presente estudo.

2.6 Projetos Nacionais

Segundo Fischer (2001), a partir do momento que uma agência financiadora lança um edital em área de interesse de seu grupo de trabalho, inicia-se o processo. O primeiro passo é escrever o projeto. Ao escrever um projeto de pesquisa fica a cargo do Gerente de Projetos Científicos discriminando como foigasto a verba.

Geralmente os órgãos de fomentos de pesquisa, aprovam a utilização da verba da seguinte forma:

Quadro 1 - Utilização da Verba

Material de Consumo	Tudo o que utiliza-se para executar a sua pesquisa mas que não é um bem durável.
Material Permanente ou Capital	Equipamentos, livros, máquinas; Tudo que utiliza-se para executar a sua pesquisa e que pode servir para alunos ou outros pesquisadores utilizarem/bens patrimoniais.
Vagens e Diárias	Passagens, nacionais e internacionais com finalidades direcionadas a pesquisa, pagamentos das diárias tem que seguir o valores da tabela do financiador.
Pessoa Física	Pagamentos de bolsas para alunos e pesquisadores.
Pessoa Jurídica	Contratações de empresa para prestar algum serviço que beneficia a pesquisa.
Administração	Verbas direcionadas ao pagamento do Gerenciamento do Projetos Científicos, CLT ou os 7% da empresa de gestão.

Fonte: OLIVEIRA, DEL'ARCO JUNIOR e BRANDÃO NETO, 2010.

http://www.jatm.com.br/papers/vol2_n1/JATMv2n1_p83-

[104_Gestao_sistematica_de_projetos_em_uma_instituicao_publica_de_pesquisa_e_desenvolvimento.pdf](#)

Assim, quando o projeto submetido é aprovado é chegada à hora de formalizá-lo junto à instituição. Para esse, segue o processo burocrático: o coordenador do projeto assina o contrato e a ficha de gestão, o chefe do departamento leva o novo projeto a câmara de Departamento para oficializar a implementação de um novo acordo com a instituição. Envia-se o projeto, a ficha de gestão do projeto, os contratos (pode ser tratada como “carta acordo”), o ofício com explicações da solicitação das assinaturas, ofício de solicitação de encaminhamento a reitoria, a direção do departamento; o Diretor assina e encaminha para que a reitoria também o faça. Assinados pelos representantes da instituição recebedora a instituição provedora faz o mesmo. Projetos e contratos assinados, é feito a abertura de conta no banco do Brasil, conta de projeto em nome do coordenador, logo em seguida é feito o repasse da verba (OLIVEIRA, DEL'ARCO JUNIOR e BRANDÃO NETO, 2010).

Todas as compras deverão ter nota fiscal, e as notas fiscais terão de ser em nome do correntista. No final do projeto é preciso entrar no sistema do financiador, discriminar todas as notas e enviar os originais pelo correio. Assim, o projeto obteve-se ser melhor direcionado,

pois o bom financiamento pode propiciar uma melhor atuação no contexto de gerenciamento de projetos.

2.7 Projetos Internacionais

A implementação de um projeto internacional se dá de forma distinta. Primeiramente é feito o contato internacional, apresenta-se para a empresa uma proposta de financiamento de pesquisa no Brasil, considera-se a possibilidade de ter acordo de direito de patente e a partir do momento que a proposta é aceita, o mesmo é escrito e submetido (levando em consideração que deve constar o detalhamento da distribuição da verba).

Para Fadul e Élvia (1997) no momento em que as instituições estão de acordo com as regras, valores e exigências, inicia-se o processo de assinatura dos contratos. Nesta segue-se a seguintes etapas: o coordenador do projeto assina o contrato, envia-se o projeto traduzido (em algumas instituições os representantes só assinam documentos com os projetos traduzidos), o documento do “*agreement*” (Contrato internacional), o ofício com explicações da solicitação das assinaturas, ofício de solicitação de encaminhamento à reitoria e à direção do departamento.

Finalmente, o Diretor assina e encaminha para que a reitoria também o faça. Assinados pelos representantes da instituição recebedora a instituição provedora faz o mesmo. Projetos devidamente assinados são feito a abertura da conta, nesse caso geralmente trata-se de uma conta internacional com acordo de repasse de verba ao Brasil. Envia-se a invoice (nota para pagamento, com informações dos dados bancários), em seguida é feito o repasse da verba (FADUL e ÉLVIA, 1997).

Assim, os projetos internacionais devem favorecer o conhecimento acerca sobre o modo de vida das pessoas, como foram educadas, como é o clima do país, como funciona a cabeça das pessoas que vivem naquele país e respeitar cada cultura. Isso decorre pelo fato de cada pessoa ser única e singular, agindo sob a perspectiva de maior diretividade para o atendimento da demanda da população do contexto analisado.

2.7.1 Gestão de Projetos Nacionais e Internacionais

Diante da relevância do processo de gestão de projetos, não se pode deixar de considerar os fatores que influenciam o gerenciamento organizacional (CAMPEÃO, SPROESSER e MARQUES, 2007).

Dentre esses fatores encontram-se, segundo Oliva *et al.* (2010), os seguintes:

- Análise prévia das necessidades organizacionais;
- Apoio da alta administração a fim de implementar os projetos existentes no âmbito organizacional;
- Seleção de usuários que estejam efetivamente envolvidos e capacitados para auxiliar na implementação do trabalho organizacional;
- Existência de Infra-Estrutura para aplicação do projeto;
- Auxílio para a criação do efetivo relacionamento entre cliente e fornecedor durante o processo de implementação do sistema;
- Administração pertinente durante o processo de implementação dos sistemas;
- Consultoria externa durante a implementação de sistemas integrados;
- Gerenciamento dos sistemas durante o processo de implementação dos mesmos; e,
- Avaliação constante de todo o processo que vem sendo efetivado durante a implementação dos sistemas (OLIVA *et al.*, 2010).

O acúmulo de atividades por parte de dirigentes e gerentes afeta o processo de gerenciamento de projetos, uma vez que, suas preocupações giram em torno dos assuntos

operacionais, administrativos e financeiros, que poucas vezes se ocupam com atividades relacionadas aos assuntos estratégicos (APREPO, 2009).

Assim, o entendimento sobre o conceito estratégico envolto ao gerenciamento de projetos torna-se relevante, pois possibilita a melhor compreensão e direcionamento de ações que podem se tornar relevantes durante a atuação do gestor na implantação e implementação destes projetos.

CAPÍTULO III

3 METODOLOGIA

3.1 A Pesquisa

O presente estudo buscou compreender a concepção teórica e prática do gerenciamento de projetos efetivados nas instituições de ensino e pesquisa, ressaltando, com isso, as perspectivas e dificuldades advindas do próprio processo de gestão. Assim, a partir da compilação de informações bibliográficas, conjuntamente com um processo de levantamento, realizado por entrevista direta, os dados que foram fornecidos no presente trabalho apresentaram maior consistência.

Dessa maneira, buscou-se compreender quais as perspectivas, assim como as dificuldades advindas do processo de gestão de projetos em instituições de pesquisa e ensino. Por sua vez, a inserção da entrevista (Anexo A), buscou passar consistência ao trabalho, uma vez que se trata de dados reais coletados diretamente que demonstram a importância de uma boa gestão no contexto de projetos.

Contudo, torna-se relevante ressaltar que, em momento algum, o nome das pessoas entrevistadas foi apresentado, uma vez que a utilização dos dados somente foi possível a partir do seguimento de tal regra. Dessa maneira, para que o nome das pessoas seja mantido, foram apresentados somente os dados mais relevantes que apresentaram maior pontuação nas entrevistas, a fim de melhor direcionar o presente estudo.

3.2 Tipo de delineamento

Inicialmente foi realizado um estudo de revisão da literatura a fim de conceituar e caracterizar mais efetivamente o âmbito do gerenciamento de projetos.

Santos (2009), afirma que a revisão de literatura é uma ferramenta de fundamental importância para a construção de um trabalho acadêmico, uma vez que a partir da utilização da mesma o assunto da pesquisa é efetivamente contextualizado dentro do trabalho. Dessa maneira, tal procedimento torna-se relevante, pois para quem escreve, defini pertinentemente e fundamenta o trabalho; e para quem lê, possibilita a identificação da linha teórica que o trabalho se insere.

Assim, conforme salientado por Amaral (2007) a revisão de literatura deve ser vista como um momento significativo durante a elaboração de uma pesquisa, uma vez que situa tanto o autor quanto o leitor na linha teórica do trabalho. Além disso, a citação de uma série de estudos analisados previamente possibilita uma compilação pertinente de dados, assim como fornecessem subsídios para uma boa discussão.

Dessa maneira, após a análise dos dados coletados, os mesmos foram compilados de forma crítica, sendo estes norteados por critérios metodológicos que respondem ao problema proposto. Com isso, a partir de tal perspectiva, foram separados artigos e outros materiais validados cientificamente a fim de embasar de forma consistente a construção desta pesquisa (OLIVEIRA NETTO, 2006).

Portanto, o presente estudo buscou analisar como ocorre, quais são as perspectivas e as dificuldades envolvidas no processo de gestão de projetos em instituições de pesquisa e ensino. Além disso, foi analisado no presente estudo a importância do gestor de projetos para maior diretividade dos dados. Assim, esta pesquisa tem por objetivo responder as questões ressaltadas durante a elaboração do estudo, a fim de propiciar o norteamto das informações

e serem construídos os resultados fazendo com que estes sejam pertinentes aos assuntos abordados na presente pesquisa.

Dessa forma, para que os dados sejam apresentados de uma maneira mais pertinente, de forma a validar a pesquisa, foi integrado à mesma, entrevistas diretas realizadas de forma individual com os professores, pesquisadores e profissionais da FUNDEP, ressaltando as principais características envolvidas a utilização do processo de gestão de projetos nas instituições de pesquisa e ensino.

3.3 Seleção de Materiais

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, do tipo revisão de literatura e de campo, que mescla dados bibliográficos com entrevista direta (Anexo A). O estudo buscou compreender a proposta teórica e prática do processo de gerenciamento de projetos em instituições de pesquisa e ensino, demonstrando ainda, a importância do gestor nesse processo, assim como as perspectivas e dificuldades existentes no mesmo.

Para Oliveira Netto (2006) e Amaral (2007) a construção da pesquisa e seleção dos materiais e assuntos a serem abordados é essencial para a construção crítica de um estudo, tornando-o pertinente e conciso, uma vez que utiliza como base para construção do mesmo, materiais de cunho científico em sua essência.

A inserção de materiais que procurem resultados pertinentes buscou como objeto orientador o levantamento, seleção, fichamento e arquivamento de informações, direcionando mais efetivamente a proposta condizente do estudo (AMARAL, 2007).

Na presente pesquisa foram selecionados artigos e outros materiais envolvidos aos assuntos “gerenciamento”, “gestão de projetos”, “instituições de ensino” e “instituições de pesquisa”, os quais encontram-se citados no presente estudo. Além disso, foram coletadas informações de como ocorre o processo de gerenciamento de projetos nas instituições de pesquisa e ensino, apresentando suas perspectivas e dificuldades como já mencionado anteriormente.

Para efetiva seleção dos materiais, foram incluídos no estudo alguns critérios de inclusão e exclusão, a saber:

- Critérios de Inclusão: Somente foram aceitos no estudo, artigos, livros, monografias, dissertações, dentre outros materiais, validados cientificamente, ou seja, os mesmos deveriam ser encontrados em bases de dados consistentes ou publicados de forma impressa em Universidades. Além disso, para inclusão no estudo, os dados deveriam condizer ao assunto abordado na pesquisa, caso contrário, seriam excluídos.
- Critérios de Exclusão: Foram excluídos do estudo materiais não validados cientificamente, que não eram condizentes ao assunto abordado na presente pesquisa.

Dessa maneira, a seleção de materiais ocorre de maneira mais concisa e possibilita maior pertinência e significância aos dados coletados a fim de compor o estudo em questão.

Contudo, a fim de embasar e tornar mais fiel a pesquisa em questão, foi inserida uma entrevista (Anexo A), onde são apresentados elementos práticos na constituição da pesquisa.

Para Oliveira Netto (2006) a entrevista torna-se um elemento complementar que auxilia na credibilidade dos dados bibliográficos, respondendo de maneira mais efetiva a problemática proposta, tornando o assunto mais específico, pertinente e científico. Assim, a importância envolta a utilização de tal tipo de delineamento é relevante, uma vez que a apresentação, compilação e diretividade dos dados é totalmente dependente de tal tipologia.

Por este motivo, o estudo em questão foi composto utilizando-se uma entrevista qualitativa, com questões fechadas e abertas para melhor embasar a presente pesquisa.

A pesquisa foi efetivada a partir da recolha de dados, através de questionário (Anexo A), o qual foi aplicado em campo para 20 professores no universo da pesquisa e do ensino de Minas Gerais, entendendo os diferentes departamentos e cursos das instituições: Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Universidade Federal de São João Delrey (UFSJ), Fundação de Desenvolvimento e Pesquisa e Ministério da Saúde (FUNDEP) a Fiocruz de Minas Gerais, totalizando os 20 pesquisadores entrevistados para o estudo.

Assim, o questionário, que é um elemento de coleta de dados, auxiliou na apresentação, compilação e diretividade dos dados, organizando-os de maneira concisa para melhor responder a problemática envolta a presente pesquisa.

3.4 Coleta de dados

Conforme salientado acima no item 3.3, inicialmente foi realizada uma revisão da literatura a fim de analisar a produção bibliográfica existente em uma determinada área temática. Dessa maneira, obteve-se ser fornecida uma visão geral sobre tópicos específicos, assim como obteve-se ser evidenciada uma gama significativa de novas idéias, métodos, subtemas, dentre outros, para a efetiva construção do estudo.

Após a compilação dos dados coletados a partir da bibliografia existente, foi aplicado um questionário, contendo 11 questões, sendo 10 fechadas e 1 aberta, que buscou saber como é efetivado o processo de gerenciamento de projetos nas instituições de ensino e pesquisa analisadas (ver anexo). Além disso, foram apresentadas as perspectivas e dificuldades que advém com a utilização de tal ferramenta. Outro aspecto relevante a ser mencionado é que, também foi apresentada a importância do gestor em tal processo.

Dessa maneira, os dados foram melhor coletados, assim como apresentou maior consistência ante a construção do presente estudo.

3.5 Dimensões da Pesquisa

Para a efetiva construção desse trabalho, foram utilizados livros, artigos, teses, monografias e dissertações envoltos à temática de gestão a fim de melhor embasar este estudo.

Além dos aspectos mencionados, por se tratar de um assunto ainda pioneiro, muitas das informações foram retiradas através de conhecimento adquirido ao longo de experiência profissional de um gestor de projetos científicos da UFMG. Estas informações foram somadas às reuniões que os órgãos de fomentas promovem semestralmente com os profissionais que gerenciam recursos por eles financiados. Manuais e editais foram consultados e cursos na FUNDEP foram assistidos para melhor auxiliar na obtenção das ferramentas e sistemas operacionais envoltos a temática proposta.

Foi feito também o desenvolvimento de uma pesquisa confirmatória utilizando a técnica de “levantamento”, em que esta caracterizou, a partir da interrogação direta das pessoas, o comportamento no processo de gestão de projetos.

Foi realizada também uma pesquisa sobre a importância do Gerente de Projetos das Instituições de Ensino e Pesquisa, com subsequente avaliação de seus conhecimentos de acordo com as exigências da função.

Assim, a entrevista (Anexo A) foi aplicada de forma individual com os professores, pesquisadores e profissionais da FUNDEP, totalizando um número de 20 pesquisadores entrevistados. As respostas foram pontuadas de 1 a 5, diante dos seguintes critérios:

Tabela – Escala e Significado das questões aplicadas

Escala	Significado
1	Muito Pouco
2	pouco
3	Razoável
4	Satisfatório
5	Muito Satisfatório

Assim, a análise das respostas foi realizada de maneira mais diretiva, compreendendo maior compilação dos dados.

3.6 Análise dos dados

Foi analisado inicialmente, nos artigos, teses, monografias, livros e nas próprias respostas obtidas através da entrevista efetivada para o estudo de caso que, o gerenciamento de projetos é um mecanismo muito utilizado por instituições de ensino e pesquisa, uma vez que possibilita o alcance de objetivos e metas propostos pelas mesmas. Além disso, tal ferramenta auxilia na parte organizacional das instituições, fornecendo subsídios para uma boa atuação do gestor no âmbito organizacional.

Outro aspecto relevante é que, como percebido a partir da entrevista, o gestor têm se tornado um profissional indispensável para o gerenciamento de projetos, pois vários pesquisadores têm apresentado dificuldades em conciliar a pesquisa e a administração de recursos.

Sendo assim, cabe salientar que a análise dos dados foi efetivada após a sucessiva leitura dos referenciais bibliográficos coletados nos materiais de porte científico, separando os dados em categorias descritivas para nortear o estudo (AMARAL, 2007).

Dessa maneira, os dados foram classificados e agrupados em categorias conectadas entre si. A partir daí, a análise final dos dados permitiu uma interpretação eficiente dos mesmos, de forma a realizar uma articulação simples, mas eficaz, entre as teorias encontradas e os dados sobre a prática que fora fornecida.

CAPÍTULO IV

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Gestão de projetos: Conceitos, paradigmas e perspectivas

A Abrepo (2009) sustenta que a falta de tempo dos administradores para elaborarem planos, pode prejudicar o bom desempenho dos sistemas. Este excesso de atividades existente neste contexto prejudica também o fluxo da informação estratégica, a adequação e formalização dos processos, reduzindo com isso o acúmulo de atividades por parte dos administradores das empresas.

Destinar um responsável para gerenciar projetos tem muito a ver com o processo de gerenciamento estratégico. A pessoa designada ao gerenciamento das informações irá

determinar e controlar os acessos, o tempo de disponibilidade e as estratégias de armazenamento e organização de informações. Desta forma, o responsável por esta tarefa irá garantir a segurança e a integridade das informações dentro da empresa através de acessos a informações armazenadas em local seguro (CAMPEÃO, SPROESSER e MARQUES, 2007).

Santos (2009) afirma que gerenciar projetos não é tarefa simples, nem da qual seja possível se desincumbir sem formação especializada, exceto em casos raros. O gerenciamento implica em tarefas que para serem exercidas com competência, requerem conhecimento mais do que superficial da área de gestão.

Com isso, a partir da existência da diversidade de tarefas atribuídas aos funcionários e a realização de tarefas informais, ou seja, à medida que surgem imprevistos, acontecem modificações na forma de se realizar as atividades. Este fato confirma um dos critérios qualitativos utilizados por Moraes e Filho (2006) para caracterizar os projetos de gestão.

Frizon, Silveira e Rodrigues (2008) analisam que um aspecto que pode influenciar o gerenciamento de projetos é o processo de contratação dos funcionários, pois um processo de seleção permite identificar o candidato que preencha os requisitos necessários para desempenhar determinadas funções e que seja capaz de assumir as responsabilidades inerentes a ele.

Com isso o que se constata é que a falta de preparo induz o profissional a não agir de forma proativa para sua evolução na empresa, executando com isso tarefas erradas (SANTOS, 2009).

Os autores Moraes e Filho (2006) observaram em seu estudo que os dirigentes dão muito valor ao conhecimento baseado na experiência vivida e acreditam que esse conhecimento é o que lhes possibilita tomar decisões, por isto não costumam utilizar nenhuma técnica administrativa. É percebido também que a auto-confiança na maneira de conduzir a empresa, pode auxiliar no desenvolvimento da mesma.

Os autores Barbosa e Teixeira (2003), também afirmaram que as decisões tomadas nos projetos são normalmente baseadas nas intuições e nas experiências do dirigente. Dessa forma, não há um esforço aparente propiciado na prática do gerenciamento estratégico de projetos para minimizar os riscos gerados por um processo decisório, precipitado ou equivocado.

A falta de conhecimento inerente ao processo administrativo também pode prejudicar o processo de gerenciamento. Esta falta de conhecimento obteve-se induzir a ocorrência de erros gerenciais, como a tomada de decisão intuitiva, ao invés de baseada em informações consistentes. Portanto, o sistema de gerenciamento de pequenos negócios pode ser muito

influenciado pelo perfil e capacidade administrativa de seus proprietários ou gerentes (SILVA, 2004).

Sendo assim, o mesmo autor acima citado salienta que todas as empresas sentem a influência das forças ambientais, mas se tratando do ambiente geral, os dirigentes demonstram mais preocupação com as forças econômicas.

Em relação às especificidades do ambiente de tarefa, todas as empresas interagem com os clientes, fornecedores e concorrentes. As análises efetivadas neste contexto de gerenciamento evidenciam que as especificidades dos projetos decorrem de diversos aspectos organizacionais que influenciam diretamente na sua atuação no mercado e gestão (SILVA, 2004).

A gestão e operação de projetos é uma estratégia relevante que gera, através das informações, criatividade, inovação e originalidade, vantagens competitivas de maneira a fazer com que o modo de gerir diferencie-se no mercado (GURGEL, 2006).

A figura 2 apresenta um roteiro organizacional de procedimentos que pode favorecer o planejamento/gerenciamento estratégico de projetos em empresas ou instituições de ensino e pesquisa:

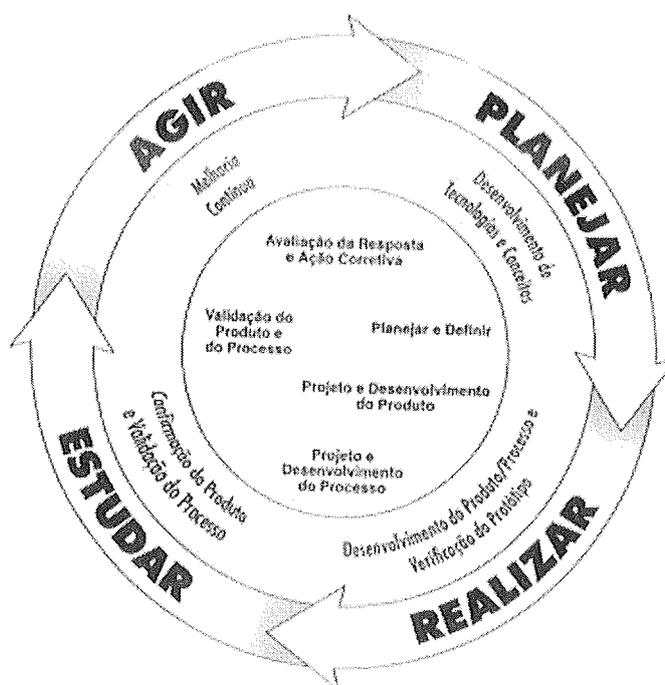


Figura 2 - Roteiro Organizacional de procedimentos (MIRANDA, 1999).
 Fonte: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v28n3/v28n3a6.pdf>

O autor ainda refere-se à gestão de projetos como sendo a possibilidade de se fazer escolhas, sem definir um plano imutável. Em torno disto determina-se o mercado a ser atingido e o tipo de negócio a dedicar-se. Visto isto, um dos papéis do gerente é criar estratégias sobre o tipo de informação que ajudará os institutos de ensino e pesquisa a alcançarem seus objetivos.

Conforme Terence (2008), a partir da efetivação de estratégias, realizadas especificamente durante o gerenciamento de projetos, estas definem as atividades comerciais, os procedimentos e a maneira de diferenciar os produtos da concorrência.

O autor ainda salienta que a informação estratégica é a informação obtida a partir do monitoramento estratégico, o qual normalmente auxilia e dá suporte à formulação de estratégias pelos tomadores de decisão nos níveis gerenciais da organização (TERENCE, 2008).

A gestão de projetos, segundo Terence (2008), Melo (2002) e Balloni (2008) pode ser classificada de acordo com os tipos:

- Cliente: informações sobre os comportamentos dos consumidores, suas demandas, exigências, seu perfil e potencial, nichos de mercado etc.;
- Concorrente: informações quanto ao seu perfil, à imagem no mercado, a preços praticados e prazos concedidos, a faturamento, à lucratividade, aos salários, à força de venda, etc.;
- Cultural: informações sobre o acesso da população à educação, aos meios de comunicação etc.;
- Demográfica: informações sobre a mobilidade populacional, à distribuição da população, nível de renda, à expectativa de vida, às taxas de crescimento demográfico etc.;
- Ecológica: informações sobre a conservação ambiental, ações de ecologistas, índices de poluição etc.;

- Econômica/financeira: informações quanto à conjuntura econômica nacional e mundial, à balança comercial e de pagamentos, a taxas de juros, à oscilação de ativos de risco etc.;
- Fornecedor: informações sobre o perfil, atitudes, localização, opções de fontes de fornecimento, condições de transporte, preços, prazos de pagamento, descontos, entrega, tendências quanto à formação de parcerias etc.;
- Governamental/política: informações sobre as regulamentações e desregulamentações, as campanhas e programas de integração nacional e de ação social etc.;
- Legal: informações sobre tendências quanto a ações dos Poderes Legislativo e Judiciário no que se refere à legislação tributária, fiscal, trabalhista, sindical, de uso de, comercial, concessões etc.;
- Sindical: informações sobre capacidade de mobilização, poder de arregimentação, atuação em acordos trabalhistas, integração com outros sindicatos ou outras entidades etc.;
- Social: informações sobre tendências quanto à distribuição dos segmentos socioeconômicos, às diferenças entre as classes, à atuação de organizações não governamentais, associações de bairro e entidades religiosas etc.;
- Tecnológica: informações sobre pesquisas realizadas e em andamento, tendências quanto à política de pesquisa e desenvolvimento nacional e internacional, a impactos de mudanças tecnológicas, às possibilidades de transferência de tecnologia, a acesso a fontes produtoras ou fornecedoras de tecnologia, etc.

A figura 3 a seguir, demonstra o mapa conceitual da estratégia quando efetivada a partir de gestão de projetos:

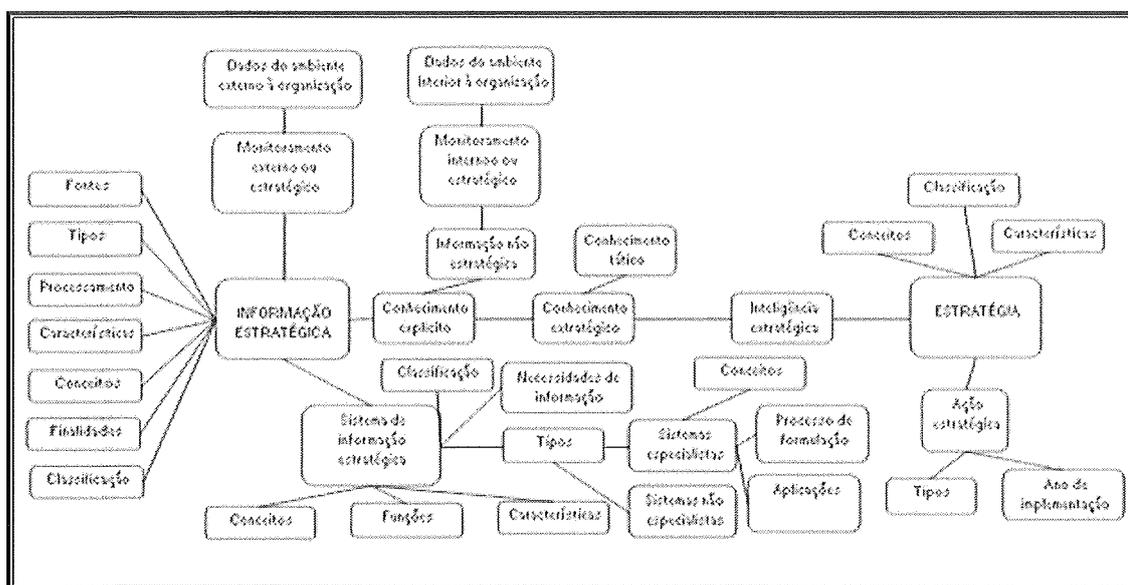


Figura 3: Mapa conceitual “Informação estratégica” e “Estratégia” na gestão de projetos (MIRANDA, 1999).

Fonte: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v28n3/v28n3a6.pdf>

A figura 3 demonstra que a informação estratégica, realizada durante o processo de gerenciamento de projetos, pode ser analisada e identificada quanto ao seu tipo, fonte, processamento, característica, conceito, finalidade e classificação. É necessário realizar o monitoramento externo e interno observando e coletando os dados destes ambientes. O monitoramento interno gera a informação não estratégica que alinhada à informação estratégica gerada pelo monitoramento externo, formam o conhecimento explícito que é o conjunto de informações, as quais são lidas em alguns suportes ou são pedidas quando encontram-se disponíveis (MIRANDA, 1999).

Os autores Picinin e Kovaleski (2009) ainda ressaltam que a gestão de projetos ao tratar de informações estratégicas deve ser considerada um conjunto de ferramentas informatizadas e organizacionais para o tratamento de dados coletados. Este sistema pode ser do tipo especialista, que é a ferramenta a qual agrega conhecimento de especialistas ao processamento de informações e que suportam a tomada de decisão; e do tipo não especialista, que processa a informação usada na tomada de decisão sem agregar valor ao especialista.

O autor Santos (2009) ainda justifica a necessidade de utilizar estratégias de informação durante o procedimento de gerenciamento de projetos, ressaltando que grande parte das empresas e institutos possuem ambiente informacional desastroso, havendo sempre, com isso, a possibilidade de otimizar a alocação dos recursos informacionais, as estratégias de informação que auxiliam as mesmas a se adaptarem as mudanças, fazendo com que a

proposta de estratégia não se torne um peso incômodo. A falta de uma estratégia de informação resulta numa sobrecarga de informação.

De acordo com Graeml (2000, p.69):

A idéia básica de qualquer estratégia é conseguir uma posição de privilégio. Os privilégios advindos da estratégia adotada pela empresa/instituições normalmente não eliminam a concorrência, mas acarretam vantagens competitivas que as mesmas procuram manter a todo custo (GRAEML, 2000, p.69).

Com isso, dando enfoque à gestão de projetos, com a devida utilização das estratégias no processo de gerenciamento, percebe-se que a estratégia informacional pode destacar algumas etapas no processo de gerenciamento. Possuir um método informacional como instrumento pode ser tão importante quanto os conteúdos específicos. Os processos que enfatizam a troca de informação podem ir além de uma única empresa.

A figura 4 abaixo apresenta uma sequência de fatos que devem ser realizados para o bom planejamento e execução das tarefas para um bom gerenciamento de projetos:

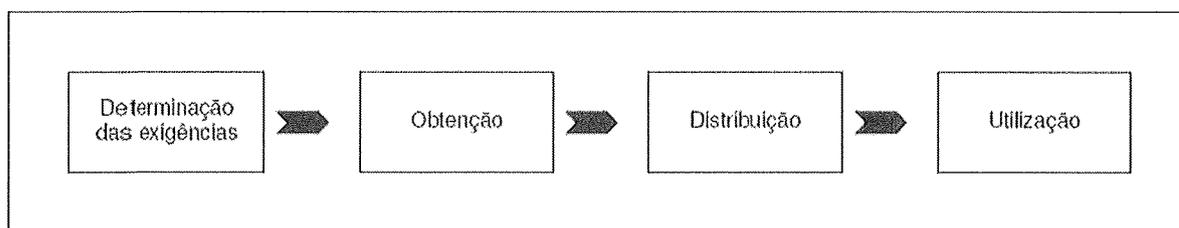


Figura 4 – Processo de gerenciamento da informação (MORAES e FILHO, 2006)

Fonte: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v35n3/v35n3a12.pdf>

O gerenciamento estratégico de projetos desenvolve-se a partir de uma série de processos e atividades orientadas para atender uma demanda, esteja ela relacionada à tomada de decisão, ou ao desenvolvimento de produtos e serviços.

Andrade e Santos (2007) justificam a prática do gerenciamento estratégico de projetos dentro de instituições de pesquisa e ensino para a obtenção dos seguintes objetivos:

- Liderança em custos: ação estratégica que visa a reduzir custos de serviços ou produtos da instituição;
- Diferenciação: gerenciamento estratégico que visa à colocação no mercado de um produto ou serviço diferente dos apresentados pela concorrência. Isso pode também ser considerado em pesquisas de mercado;

- Foco: ação estratégica que visa à exploração de segmento específico do mercado ou pesquisa.

A importância do gerenciamento estratégico de projetos dentro das organizações foca-se na criação de novas realidades, adição de valores e redução de custos. Segundo o autor, a inovação representa uma importante estratégia competitiva. Por meio dela, a instituição de ensino cria novos mecanismos de pesquisa, oferece melhores serviços e utiliza-se de novas tecnologias para cunhar oportunidades (ANDRADE e SANTOS, 2007).

CAPÍTULO IV

4.2 Resultados obtidos – Análise e Discussão

O presente item, buscou propiciar ao estudo veracidade e consistência, apresentando os principais aspectos analisados durante a obtenção de dados por entrevista diretiva. Como já salientado, foi aplicado um questionário a 20 pesquisadores das instituições da UFMG, UFSJ, FUNDEP, USP (Universidade de São Paulo) e Fiocruz de Minas, a fim de coletar dados sobre o assunto proposto.

A questão número 1 da entrevista aplicada aos pesquisadores, buscou saber se os pesquisadores achavam pertinente a presença de gerentes de projetos com a finalidade de realizarem suporte burocrático aos mesmos. Segundo os dados coletados, verificou-se que os pesquisadores acreditam ser “Muito Satisfatória” a presença do gerente para auxílio em

aspectos burocráticos, comprovando a importância do mesmo na gerência estratégica de projetos.

A questão número 2, por sua vez, questiona se atualmente os pesquisadores têm apresentado dificuldades ao efetivar o atendimento de exigências dos financiadores das instituições e subsequentemente fazer a pesquisa. Observou-se através dos dados coletados que ao serem apresentadas mais respostas “Razoável”, os pesquisadores têm apresentado dificuldades em conciliar a realização de pesquisas com a administração de recursos.

Posteriormente, na questão 3, foi analisado o domínio do sistema operacional da FUNDEP por parte do profissional de gestão de projetos, verificando-se que, segundo os pesquisadores, tal conhecimento por parte dos gestores têm sido “Satisfatório”, comprovando que os órgãos de fomentas e fundações gestoras dão cursos de aprimoramento aos mesmos.

Além disso, na questão 4, foi analisado se os gestores acompanham nos sites a abertura de editais, sendo percebido na entrevista que geralmente esta função é realizada pelos próprios pesquisadores, apresentando, em sua essência, na maior parte das respostas “Pouco”.

Já a questão 5, o estudo analisou se o profissional de gestão de projetos sabe administrar recursos livres. O índice das respostas apresentou um grau “Satisfatório”, demonstrando que os gestores têm competência para tal função.

Contudo, na questão 6, foi analisado se o gestor tem conhecimento da língua americana. As respostas dos pesquisadores demonstraram que são “Poucos” os gestores que tem conhecimento e domínio de tal língua, tornando tal aspecto preocupante, uma vez que é crescente a presença de empresas multinacionais financiando pesquisas.

A questão 7, por sua vez, contemplou o conhecimento do gestor acerca da implementação de projetos nacionais e internacionais, verificando que é “Razoável” o número de gestores que dominam ambas práticas. O aspecto de projetos internacionais ainda é um processo novo, que tem muitos desafios a serem transpostos e muitas ferramentas que ainda devem ser aprimoradas.

Na questão 8, foi analisado o conhecimento de gestores acerca de patentes/Propriedades Intelectuais. Os pesquisadores demonstraram que “Muito Pouco” dos gestores tem esse conhecimento, tornando tal aspecto preocupante, uma vez que muitas empresas multinacionais financiam pesquisas em troca de patentes, objetivando ganhar direitos sob a descoberta do pesquisador.

Por sua vez, a questão 9, analisou se o gestor sabe fazer execução de relatórios, prestações de contas, memorandos e cartas de ofícios por parte dos pesquisadores. Verificou-se que são “Razoáveis” o número de gestores que tem esse conhecimento, demonstrando que

deve-se haver mais treinamentos com os mesmos a fim de auxiliar na obtenção de conhecimentos básicos para atuação conjunta com pesquisadores.

A última questão fechada, número 10, analisou o contrato trabalhista e tempo de permanência dos gerentes de projetos junto aos pesquisadores, demonstrando que são “Poucos” que ficam mais tempo atuando conjuntamente aos pesquisadores.

A última questão, número 11, que é a única questão aberta, analisou a opinião dos pesquisadores acerca do que deve ser feito para maximizar a permanência dos gestores na gerencia dos projetos. Verificou-se que, todos pesquisadores salientam que o gestor padece de uma instabilidade significativa na gerencia de projetos, pois não tem carteira de trabalho, muito menos plano de carreira como estímulo.

Assim, a fim de melhor apoiar estes profissionais, os pesquisadores propuseram que:

- Possivelmente poderia ser realizado o apoio de contratação de CLT dos gestores ou solicitar pagamento integral destes profissionais;
- Pagar um salário efetivo, compatível com o do mercado, ao invés de SAR bolsas como forma de pagamento;
- Criar um cargo estável na instituição federal para os administradores/gerentes, a fim de reconhecer o trabalho dos mesmos, oportunizando uma carreira sólida para tais profissionais.

Assim, pode-se verificar que tal profissional (o gestor de projetos) ainda padece de aperfeiçoamento e estímulo para melhor atuação no contexto institucional, assim como no empresarial, precavendo as principais dificuldades existentes na gestão organizacional.

CAPÍTULO V

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O gerenciamento de projetos científicos no Brasil esta cada vez mais crescente nas instituições de ensino e pesquisa. De acordo com a pesquisa Datafolha, isto se da devido ao aumento de financiamento de pesquisas efetivadas pelo governo e a participação das empresas privadas nos centro de pesquisa, as quais têm como finalidade propiciar abono tributário ou benefícios com a pesquisa.

Pesquisadores e professores estão cada vez mais ocupados com suas funções e carregados de exigências destes financiadores. Com isto surgiu a necessidade de um profissional qualificado onde sua experiência permita que o pesquisador, o professor e cientista foque suas atribuições, enquanto a Fundação realiza ações administrativas burocráticas para atender seus financiadores e financeiras inerentes aos projetos, como compras, importações, contratação de pessoal, contabilidade e prestação de contas.

Este tem também o objetivo de viabilizar projetos nas universidades e atender as particularidade e exigências dos financiadores.

Gerente de projetos científicos é uma profissão crescente. As fontes de fomentas e fundações gestoras estão cada vez mais preocupadas em atender e ensinar estes profissionais a se tornarem capacitados, atendendo, assim, cada vez mais as exigências, propiciando cursos e palestras para auxiliar nesta função.

Pesquisa feita neste trabalho com professores e pesquisadores das instituições de ensino e pesquisa de Minas e São Paulo aponta que estes profissionais estão cada vez mais preocupados em sua qualificação, fazendo especializações e aperfeiçoando-se. Mas que o domínio da língua inglesa ainda é raro nesta área o que no momento pode a ser um problema devido à participação de empresas multinacionais nas pesquisas no Brasil.

Profissionais graduados e com especialização nas diversas áreas de administração, gerenciamento de projetos, finanças, ciências políticas e negócios, buscou cada vez mais suas qualificações e seus reconhecimento nas universidades.

Contudo, todo o trabalho do gerente de projeto encontra-se diretamente ligado ao sucesso e resultados dos professores pesquisadores. Trabalhos que originam inúmeros

benefícios para a sociedade, como avanços nas mais diversas áreas, prestação de serviços de qualidade, contribuição para políticas públicas e a formação de recursos humanos especializados para construção de um futuro promissor para o Brasil.

Entretanto, deve-se levar em consideração que ainda existem dificuldades envoltas ao processo de atuação do gestor de projetos. É certo que a gerencia de projetos científicos é uma nova oportunidade de colocação no mercado, mas ainda tem seus problemas.

Tornar-se um profissional qualificado em um nicho de importante crescimento pode acarretar em grandes oportunidades. Destacar-se em uma profissão nova e emergente também é uma oportunidade de torna-se referência no mercado.

Por se tratar de uma profissão dentro de uma instituição de pesquisa e muitas vezes de ensino o incentivo a formação é uma política freqüente, mesmo não sendo incomum oportunidade de aperfeiçoamento em instituições internacionais. Cursos, especializações, mestrados, todos esses são oferecidos a este profissional.

No entanto em muitos casos os projetos só oferecem pagamento de pessoal como bolsista, o que implica na ausência de direitos trabalhistas. Os projetos que apóiam pagamento com CLT - Consolidação das Leis do Trabalho, ainda são bastante raros, sendo preciso avaliar e negociar. Uma das limitações é o plano de carreira. Cargo de Gerente de Projetos Científicos é o teto máximo desta profissão.

Como ponto positivo, é possível destacar também o *networking* envolvido na profissão. Nela se estabelece uma constante relação com instituições governamentais, agências de fomento e empresas de gestão, sendo que estas sempre buscou por profissionais qualificados. Aproveitar as oportunidades, buscou conhecimento e enriquecer seu currículo, manter os contatos internacionais e nacionais, torna-se uma buscou constante neste contexto.

Ser um profissional “oportunista” é ser inteligente, antes de tudo. É saber perceber e aproveitar o momento propício para evidenciar seus objetivos.

Portanto, como percebido, são muitas as perspectivas, assim como as dificuldades envoltas ao processo de gestão de projetos, demonstrando a importância da elaboração de tal estudo para o conhecimento de tais fatores.

6 REFERÊNCIAS

ABREPO, A. B. P.. 2009. Acessado em 21 de Janeiro de 2011. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR72_0958>.

AMARAL, J. J. F.. **Como fazer uma pesquisa bibliográfica**. NEAPI. Fortaleza, 2007.

ANDRADE, M. V. M.; e, SANTOS, A. R.. **Princípios da Gestão Estratégica e suas aplicações na biblioteca universitária**. Gestão. Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2007.

ARANTES; E.; ANSELMO, J.; SENISE, L.; SIBINELLI, P.. **Gerenciamento de Projetos**. Rio de Janeiro: *Business & Technology Review*, 2008.

ARAÚJO, L. B. P.. **Estudo comparativo da compatibilidade entre as melhores práticas do PMI e SCRUM**. São Paulo: 2009.

BALLONI, A. J.. **Por que GESITI? Por que gestão em sistemas e tecnologias de informação?** Campinas: Editora Komedi, 2006.

BARBOSA, J. D.; TEIXEIRA, R.. **Gestão Estratégica nas empresas de pequeno e médio porte**. Caderno de Pesquisas em Administração. V.10, n.3, p.31-42. São Paulo: 2003.

CAMPEÃO, P.; SPROESSER, R. L.; e, MARQUES, E. F.. **Sistema de Informação Gerencial: um modelo conceitual para sistemas locais de produção**. XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Foz do Iguaçu: ENEGEP, 2007.

CNPq, C. N. D. C. T.. **Nova rota de síntese para atorvastatina, principal estatina**. INCT, 2010.

DATAFOLHA, I. P.. **Produção Científica Brasileira**. São Paulo: 2012.

FACCHINI, E. A.; CONTÚ, V. Z.; FILHO, N. C.. **Gestão de Projetos em entidades estudantis de pesquisa e consultoria**. XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. São Carlos: UFSCAR, 2010.

FADUL, E. M.; ÉLVIA; M. C.. **Redefinição de Espaços e papéis na gestão de serviços públicos: Fronteiras e Funções da Regulação Social.** RAC, v.1, n.1. 1997.

FAYOL, H.. **Teoria Clássica da Administração.** 1916.

FELIPPE, M. I.. **Identificação das necessidades de treinamento por competência.** Rio de Janeiro, 2000.

FISCHER, T. M. D.. **A difusão do conhecimento sobre organizações e gestão no Brasil.** RAC, Edição Especial, 2001.

FRIZON, A. K. N.; SILVEIRA, D. A.; RODRIGUES, J. A. P.. **Análise dos produtos e serviços prestados pela farmácia Vico-farma com padrão de qualidade ISO 9001:2000.** Foz do Iguaçu: Faculdade Dinâmica das Cataratas, 2008.

FUNDEP, F. D. P.. **O que é?.** Belo Horizonte: UFMG, 2012. Acessado em 26 de Junho de 2012. Disponível em: <http://www.fundep.ufmg.br/pagina/69/fundep---o-que-e.aspx>.

GRAEML, A. R.. **Sistemas de Informação: O alinhamento da estratégia de TI com a estratégia corporativa.** São Paulo: Atlas, 2000.

GURGEL, M. F.. **Criatividade & Inovação: Uma proposta de gestão da criatividade para o desenvolvimento da inovação.** Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ, 2006.

KURY, M. I. A.. **Sobre a cooperação Internacional e o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense.** Rio de Janeiro: IFF, 2011.

MARTINS, C. B.. A Reforma Universitária de 1968 e a abertura para o ensino superior privado no Brasil. **Revista de Educação Sociológica.** V.30, n.106. Campinas: Unicamp, 2009.

MELO, I.S.. **Administração de sistema de informação.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

MIRANDA, R. C. R.. **O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas.** Revista Ciência da Informação. Brasília: 1999.

MORAES, G. D. A.; FILHO, E. E.. **A gestão da informação diante das especificidades das pequenas empresas**. Revista Ciência da Informação. V.35, n.3, p.124-132, 2006.

MOREIRA, I. C.; MASSARANI, L.. **Aspectos Históricos da Divulgação Científica no Brasil**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2007.

MOTTA, P.R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 9 ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.

NOUR, A. A.; CAVALCANTE, E. G.; FÜJIMORO, L.; ZANOTTI, M.; FERNANDO, S.; KONDO, S. T.. **Gestão de Suprimentos**. São Paulo: 2001.

OLIVA, F. L.; SOBRAL, M. C. JÚNIOR, E. N. I; NEGRÃO, F. D.; FERREIRA, A. A.. **Sistemas Integrados de Gestão: os fatores que facilitam ou dificultam o processo de implementação**. São Paulo: USP, 2010.

OLIVEIRA NETTO, A. A.. **Metodologia da Pesquisa Científica: Guia Prático para apresentação de trabalhos acadêmicos**. 2 ed. Ver. E atual.. Florianópolis: Visual Books, 2006.

OLIVEIRA, L. H.; DEL'ARCO JUNIOR, A. P.; BRANDÃO NETO, N.. **Gestão sistêmica de projetos em uma instituição pública de pesquisa e desenvolvimento**. V.2, n.1. São José dos Campos: 2010.

PERRELLI, H.. **Gerencia de Projetos – O Modelo PMBOK**. Espírito Santo: SBES, 2004.

PICININ, C. T.; e, KOVALESKI, J. L.. **Planejamento estratégico para serviços**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria/INGREPO, 2009.

SANTOS, J. C.. **Gestão da Informação em Ambiente Web: aplicação da inteligência competitiva para o setor industrial de confecções da região de Londrina/PR**. Marília: Universidade Estadual Paulista, 2009.

SILVA, C. A. V.. **Redes de cooperação de MPE's: um estudo das atividades de logística no setor metalúrgico de Sertãozinho**. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Universidade Federal de São Carlos, 2004.

SILVA, L. I. L.; MANTEGA, G.; HADDAD, F. H.. **Lei nº 11.487**. Brasília: Presidência da República/Casa Civil, 2007.

TERENCE, A. C. F.. **Processo de criação de estratégias em pequenas empresas: elaboração de um mapa estratégico para empresas de base tecnológica do Pólo de São Carlos/SP**. Tese de Doutorado. São Carlos: 2008.

TORREÃO, P. G. B. C.. **Gerenciamento de Projetos. Dissertação de Mestrado**. FGV, 2007.

ANEXOS

ANEXO A

QUESTIONÁRIO

1. Diante de sua cartela de projetos de pesquisa e das crescentes exigências dos financiadores, você acha importante a atuação de um profissional de gerência de projetos para auxiliá-lo com estas burocracias?

- ()1 - Muito Pouco
- ()2 - Pouco
- ()3 - Razoável
- ()4 - Satisfatório
- ()5 - Muito Satisfatório

2. Atualmente você acha que conseguiria atender as exigências dos financiadores e das instituições, e fazer pesquisa?

- ()1 - Muito Pouco
- ()2 - Pouco
- ()3 - Razoável
- ()4 - Satisfatório
- ()5 - Muito Satisfatório

3. O profissional que trabalha com você, domina o sistema operacional da FUNDEP em Minas Gerais, ou do órgão equivalente do seu estado?

- ()1 - Muito Pouco
- ()2 - Pouco
- ()3 - Razoável
- ()4 - Satisfatório
- ()5 - Muito Satisfatório

4. O profissional que trabalha com você acompanha nos sites a abertura de editais?

- ()1 - Muito Pouco
- ()2 - Pouco
- ()3 - Razoável
- ()4 - Satisfatório
- ()5 - Muito Satisfatório

5. O profissional que trabalha com você sabe administrar recursos livres (no caso de projeto com verba direta), ou seja, projetos que utilizam cheques e prestações de conta diretos nos sites dos financiadores?

- () 1 - Muito Pouco
- () 2 - Pouco
- () 3 - Razoável
- () 4 - Satisfatório
- () 5 - Muito Satisfatório

6. O profissional que trabalha com você tem conhecimento da língua americana?

- () 1 - Muito Pouco
- () 2 - Pouco
- () 3 - Razoável
- () 4 - Satisfatório
- () 5 - Muito Satisfatório

7. O profissional que trabalha com você entende o processo de implementação de projetos nacionais e internacionais?

- () 1 - Muito Pouco
- () 2 - Pouco
- () 3 - Razoável
- () 4 - Satisfatório
- () 5 - Muito Satisfatório

8. O profissional que trabalha com você entende sobre a Propriedade Intelectual de Patentes?

- () 1 - Muito Pouco
- () 2 - Pouco
- () 3 - Razoável
- () 4 - Satisfatório
- () 5 - Muito Satisfatório

