UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

GESTÃO DE PROJETOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: CASO PRÓ-ADMINISTRAÇÃO

Giovane da Costa

SÃO PAULO

2012

GIOVANE DA COSTA

GESTÃO DE PROJETOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: CASO PRÓ-ADMINISTRAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Emerson Antonio Maccari

SÃO PAULO

2012

GESTÃO DE PROJETOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: CASO PRÓ-ADMINISTRAÇÃO

Por

Giovane da Costa

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, sendo a banca examinadora formada por:

_____

Presidente: Prof. Dr. Emerson Antonio Maccari – Orientador, Universidade Nove de Julho

_____

Membro: Profa. Dra. Claudia Terezinha Kniess - Universidade Nove de Julho

_____

Membro: Profa. Dra. Clandia Maffini Gomes - Universidade Federal de Santa Maria

São Paulo

2012

FICHA CATALOGRÁFICA

Costa, Giovane da.

Gestão de projetos em instituições de ensino superior: caso pró-administração. / Giovane da Costa. 2012.

103 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2012.

Orientador (a): Prof. Dr. Emerson Antonio Maccari.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a meu pai João e minha mãe Marli, por terem me ensinado a buscar a minha verdade. Dedico também a minha esposa querida, Daniela, que sofreu com a distancia e com as dificuldades, e mesmo assim me manteve motivado.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho não teria se materializado sem o apoio do amigo e orientador Emerson Antonio Maccari.

RESUMO

Em decorrência das mudanças sociais, as IES (Instituições de Ensino Superior) viram-se obrigadas a evoluir. O futuro da instituição depende de quão bem ela se adapta as transformações da sociedade. Neste momento de grandes alterações, como globalização, alta competitividade e crescente busca por conhecimento, as IES (Instituições de Ensino Superior) precisam ser geridas de forma eficiente e eficaz. Atualmente a reformulação da governança e gestão acadêmica está dirigida para melhorar o desempenho e atender às expectativas de todos os stakeholders, internos e externos. É neste contexto que as formas tradicionais de gestão acadêmica são vistas como obsoletas e ineficazes, sendo progressivamente substituídas por práticas baseadas em critérios de racionalidade econômica. Uma das práticas gerenciais do modelo corporativo que vem sendo importadas para o modelo acadêmico é a Gestão de Projetos. É neste contexto que este estudo busca identificar como as IES conduzem seus projetos, através de um estudo de caso, de um dos projetos do Pró-Administração da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) liderado pela Universidade Nove de Julho. Além disso, tendo como base as boas práticas da Gestão de Projetos, serão identificadas possíveis melhorias no desenvolvimento deste projeto acadêmico. O estudo caracteriza-se por ser uma pesquisa empirica, exploratória e de caso único. Esta pesquisa visa ainda investigar a percepção dos sujeitos sociais envolvidos no ambiente da pesquisa, sobre a Gestão de Projetos em Instituições de Ensino Superior, desta maneira caracteriza-se por pesquisa qualitativa, que segundo Godoy (1995) estudos deste tipo envolvem a obtenção de dados descritivos a cerca de lugares, pessoas, organizações e formas de interação que se dão atravez do contato direto do pesquisador com a situação estudada. A coleta de dados se deu atravéz de pesquisa bilbiográfica e análise decumental, além de uma entrevista e de observações. Os principais resultados da pesquisa apontam que o projeto foi subdivido em núcleos e em subprojetos, onde os coordenadores destes subprojetos possuíam autonomia total na condução. Além disso, o projeto está inserido em uma instituição complexa e adhocratica onde as relações de monitoramento e controle não ficam muito claras, por isso, é recomendável que em projetos desta natureza sejam disponibilizados recursos e atenção para o monitoramento e controle das atividades.

ABSTRACT

As a result of social changes, the HEIs (Higher Education Institutions) have been forced to evolve. The future of the institution depends on how well it adapts to changes in society. In this time of great changes, such as globalization, high competitiveness and growing quest for knowledge, HEIs (higher education institutions) need to be managed efficiently and effectively. Currently the reshaping of academic governance and management is aimed to improve performance and meet the expectations of all stakeholders, internal and external. It is in this context that the traditional forms of academic management are seen as outdated and ineffective, being gradually replaced by practices based on criteria of economic rationality. One of the management practices of the corporate model that has been imported into the academic model is the Project Management. It is in this context that this study seeks to identify how the IES conduct their projects through a case study of one of the projects Pró-Administração CAPES (Coordination of Improvement of Higher Education Personnel) led by the University Nine July. Furthermore, based on the best practices of Project Management will identify possible improvements in the development of this academic project. The study is characterized by empirical research, exploratory and unique case. This research also aims to investigate the perception of social subjects involved in the research environment, on Project Management in Higher Education Institutions in this way is characterized by qualitative research, which according Godoy (1995) studies of this type involve obtaining data descriptive about places, people, organizations and forms of interaction that occur alert by direct contact with the researcher studied the situation. Data collection took place thru research and analysis bilbiográfica decumental, plus an interview and observations. The main results of the research show that the project was divided into subprojects and cores, where the coordinators of these subprojects had full autonomy in the conduct. Furthermore, the project is part of a complex institution and adhocratica where relations of monitoring and control are not very clear, so it is recommended that in projects of this nature are made available resources and attention to the monitoring and control activities.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Conceito de Estrutura Organizacional. 16

Figura 2: Organograma típico de uma empresa manufatureira divisionada..... 19

Figura 3: Estrutura Projetizada. 34

Figura 4: Estrutura Matricial: Fraca, Balanceada e Forte..... 36

Figura 5: Típica estrutura matricial. 37

Figura 6: Grupos de processo de gerenciamento de projetos. 39

Figura 7: Grupos de processo interagem em uma fase ou projeto..... 40

Figura 8: Constructo da pesquisa..... 46

Figura 9: Organograma da rede organizacional do projeto DEISB..... 51

Figura 10: Etapas de desenvolvimento do projeto DEISB 54

Figura 11: Estrutura de governança do proejto 59

Figura 12: Conselho do projeto 60

Figura 13: Estrutura do Projeto x Estrutura Matricial 62

Figura 15: Estrutura organizacional do projeto DEISB 69

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Quadro teórico, conceito de projetos. 31

Quadro 2: Vantagens e desvantagens da estrutura projetizada 35

Quadro 3: Vantagens e desvantagens da estrutura matricial. 38

Quadro 4: Relação entre grupos de processo e áreas de conhecimento. 41

Quadro 5: Resumo comparativo: projetos, programas portfólios 43

Quadro 6: Resumo sobre gerenciamento de portfólio 43

Quadro 7: Roteiro de entrevista parte 1. 47

Quadro 8: Roteiro de entrevista parte 2. 48

Quadro 9: Cronograma de atividades DEISB 57

Quadro 10: EAP 58

Quadro 11: Projeto segundo PMI x DEISB 65

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 9

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA 12

1.2 OBJETIVOS 12

1.2.1 Geral 12

1.2.2 Específicos 12

1.3 JUSTIFICATIVA 13

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO 14

2 REFERENCIAL TEÓRICO 15

2.1 ESTRUTURA DAS ORGANIZAÇÕES 15

2.2 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR 20

2.2.1 Complexidade das IES 21

2.2.2 Gestão das IES 22

2.3 CAPES E O PROJETO PRÓ-ADMINISTRAÇÃO 24

2.4 REDES ORGANIZACIONAIS 27

2.5 GESTÃO DE PROJETOS 29

2.5.1 Conceito de Projetos 30

2.5.2 Origens da Gestão de Projetos 31

2.5.3 Novas Estruturas 33

2.5.4 A Gestão de Projetos Segundo PMI 38

2.5.5 Portfólio de Projetos 41

3 METODOLOGIA 44

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA 44

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS 45

3.3 PROCEDIMENTOS E ANÁLISE DE DADOS 48

3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA 49

4 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS 50

4.1 APRESENTAÇÃO DO PROJETO PRÓ-ADMINISTRAÇÃO 50

4.1.1 Estrutura e IES Participantes 51

4.1.2 Objetivos 51

4.1.3 Desenvolvimento 53

4.1.4 Modelo de Gestão do Projeto 55

4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E O PAPEL DOS ENVOLVIDOS NO PROJETO 60

4.2.1 A Estrutura Organizacional do Projeto 61

4.2.2 O Papel dos Envolvidos no Projeto 63

4.2.3 A Comunicação Entre os Envolvidos no Projeto 64

4.3 ENTENDIMENTO QUANTO AOS CONCEITOS DE BOAS PRÁTICAS EM GESTÃO DE PROJETOS 64

4.4 COMO AÇÕES E PROCEDIMENTOS ADOTADOS NO PROJETO PRÓ-ADMINISTRAÇÃO 67

4.5 IDENTIFICAÇÃO DE POSSÍVEIS MELHORIAS NO DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS DESTA NATUREZA 69

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES 71

5.1 CONCLUSÕES 72

5.2 RECOMENDAÇÕES 75

REFERÊNCIAS 76

ANEXOS 81

ANEXO I - EDITAL PRÓ-ADMINISTRAÇÃO.....82

ANEXO II - RELATÓRIO CONSOLIDADO.....96

1 INTRODUÇÃO

Observa-se atualmente o aumento das exigências relacionadas as Instituições de Ensino Superior (IES) exercidas principalmente por parte de agentes externos que demandam produção de conhecimento e criação de riquezas, assim sendo, Tailor *et al*.(2008) afirma que é possível perceber o crescimento em tamanho e complexidade destas instituições, por isso a importância em manter a vigilância e estar estrategicamente posicionados para aproveitar oportunidades e evitar ameaças de forma rápida e eficiente.

Apesar de apresentarem dificuldades comuns a outras organizações, Lopes (1999) argumenta que as IES desenvolvem uma lógica distinta das demais, pois sua atenção e foco estão na disseminação de conhecimento. Contudo, precisa garantir os resultados esperados pelos *stakeholders*, e a resposta a estas necessidades pode variar dos processos normais orientados por avaliações focadas na solução objetiva de problemas organizacionais. As pressões institucionais formais e técnicas causam dicotomias ou variações nos padrões de ação e respostas das Universidades.

Corroborando com esta idéia, Melo *et al*. (2009) afirma que nas IES o ambiente normalmente é pautado pela informalidade e irreverência, enquanto que no segmento empresarial as exigências por produtividade e custos baixos faz com que a uniformidade e o controle sejam pressupostos de qualidade. Além disso, as IES caracterizam-se por instituições Adhocráticas, onde segundo Mintzberg (2006) são organizações onde especialistas ficam agrupados em unidades funcionais, privilegiando a criatividade e a liberdade dos envolvidos, aumentando assim a complexidade no que diz respeito as linhas de comando, e tornando o processo de decisão flexível e informal.

Percebe-se portanto duas situações em relação a gestão das IES: (a) necessidade latente de uma administração universitária focada em objetivos e resultados, preparada para enfrentar alta concorrência e a crescente necessidade de redução de custos; e (b) um ambiente diferente do setor empresarial, onde a hierarquia, o controle e os objetivos são pautados por relações muito particulares, e podem variar de instituição para instituição.

Apesar destas diferenças, Maccari (2002) afirma que a administração Universitária não desenvolve teorias gerenciais próprias, e pode-se observar no seu conteúdo e atuação diferentes modelos da administração de empresa. Deste modo, segundo Santiago *et al*. (2006)

as formas tradicionais de gestão acadêmica são vistos como obsoletas e ineficazes, sendo progressivamente substituídas por práticas baseadas em critérios de racionalidade econômica.

No mesmo sentido, Sporn (1995) afirma que uma das alternativas adotas pelas IES é a profissionalização de seu corpo gerencial, alterando significativamente a gestão universitária, especialmente pela introdução de administradores especializados e balizados nas melhores práticas.

Entre os modelos adotados no mundo corporativo, a gestão de projetos vem ganhando destaque, e segundo Cleland e Ireland (2002); Prado (2003) as boas práticas em gestão de projetos tornam-se muito importante para garantir a sobrevivência, crescimento e progresso das organizações. Em contra partida, Bryde e Leighton (2009) afirmam que as IES possuem baixa maturidade em gestão de projetos, semelhante a empresas que adotam estas técnicas tardiamente.

Os projetos dentro de uma IES podem nascer das necessidades internas ou externas dos *stakeholder*. No caso deste estudo, o pano de fundo será um projeto que nasceu da chamada pública da agencia de fomento à pesquisa brasileira, CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), que pode assim ser considerada um dos *stakeloders* externos. Tendo como objetivo principal fomentar a expansão e consolidação do ensino superior, a CAPES lançou um edital convidando as Universidades Brasileiras a apresentarem propostas de projetos focados na pesquisa e apoio à capaciatação docente, que utilizem recursos disponíveis nas redes inter instituições, possibilitando a produção de pesquisas científicas e tecnológicas e a formação de recursos humanos pós-graduados na área de Administração.

A Universidade Nove de Julho, localizada no município de São Paulo, entendendo que o tema é importante para a sociedade Brasileira, e que possui estrutura e expertise que podem contribuir com o objetivo do projeto, formou uma rede de cooperação acadêmica, atendendo ao convite de projeto da CAPES, e aprovou o projeto denominado DEISB (Desafios do Ensino de Inovação e Sustentabilidade no Brasil).

Com base no exposto anteriormente, observa-se que: as IES enfrentam a cada dia mais concorrência e a necessidade constante de aumentar eficiência e eficácia; as IES buscam no mundo corporativo modelos gerenciais e de administração que atendam suas necessidades de gestão, tornando-se assim mais profissionais. Nesse sentido, a gestão de projetos ganha

destaque, transformando-se uma ferramenta para organizações que buscam aumento de competitividade.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Observa-se que a CAPES ao lançar o desafio às IES de desenvolverem um projeto capaz de fomentar a expansão e consolidação do ensino superior, por meio de uma rede de cooperação entre instituições, instiga estas instituições a cercar-se das melhores técnicas de condução de projetos. Entre as técnicas consolidadas e em grande expansão apresenta-se aquelas estabelecidas pelo PMI (*Project Management Institute*), especialmente descritas em seu guia de conhecimento em Gerenciamento de Projetos (guia PMBOK® 2008).

Este guia é uma norma reconhecida para a profissão de gerenciamento de projetos que descreve métodos, processos e práticas estabelecidas. Este guia evoluiu a partir das boas práticas reconhecidas de profissionais de gerenciamento de projetos que contribuiram para o seu desenvolvimento (PMI, 2008).

Tendo em vista que as IES apresentam nescessidade crescente de implantação de técnicas que possibilitem o aumento de eficiência e eficácia, e que a gestão de projetos apresenta-se como ferramenta capaz de atender a estes objetivos, chega-se a questão de pesquisa deste estudo: **Como as boas práticas em gestão de projetos podem contribuir para o desenvolvimento dos projetos em Instituições de Ensino Superior: Caso Pró-Administração?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Analisar o uso das boas práticas em gestão de projetos de acordo com o Guia PMBOK® no caso do PRO ADMINISTRAÇÃO, e como estas podem contribuir para o desenvolvimento deste projeto.

1.2.2 Específicos

1) Descrever a estrutura organizacional e o papel dos envolvidos no projeto;

2) Estabelecer o entendimento dos entrevistados quanto aos conceitos de boas práticas em Gestão de Projetos;
3) Identificar como ações e procedimentos adotados no projeto Pró-Administração, baseadas no guia das melhores práticas, contribuem para o seu desenvolvimento;
4) Identificar possíveis melhorias no desenvolvimento de projetos desta natureza.

1.3 JUSTIFICATIVA

A função primordial de formar recursos humanos para o mercado de trabalho, é apenas mais uma dentre as tantas desempenhadas pela Universidade. Conforme Melo (2004) a Universidade produz conhecimento, ciência, tecnologia, arte, cultura, identidade, riqueza material e valores, e isto não é beneficio apenas de seus integrantes, mas sim de toda sociedade.

Neste sentido, é função primordial da CAPES atuar na expansão e consolidação da pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado) em todos os estados do país (CAPES, 2011). De acordo com GEOCAPES (2011) os investimentos da CAPES em bolsas e fomento cresceu mais de 115% entre os anos de 2002 e 2008, e entre suas linhas de ação estão:

a) Avaliação da pós-graduação *stricto sensu*;
b) Acesso e divulgação da produção científica;
c) Investimentos na formação de recursos de alto nível no país e exterior;
d) Promoção da cooperação científica internacional;
e) Indução e fomento da formação inicial e continuada de professores para a educação básica nos formatos presencial e a distância.

Buscando contribuir a estes objetivos a CAPES lançou o projeto Pró-Administração que tem como meta estimular no País a realização de projetos conjuntos de pesquisa e apoio à capacitação docente, possibilitando a produção de pesquisas científicas e tecnológicas e a formação de recursos humanos pós-graduados na área de Administração, desenvolvendo assim áreas de formação consideradas estratégicas, através da análise das prioridades e das competências existentes visando à melhoria de ensino de pós-graduação e graduação em Administração e Gestão. (CAPES, 2011)

Entre os objetivos específicos do projeto Pró-Administração, pode-se destacar: (a) fortalecimento e ampliação de programas de pós-graduação *stricto sensu*; (b) aumento da produção científica; (c) promover intercambio de conhecimentos na comunidade acadêmica; e (d) formação de recursos humanos de alto nível;

Portanto, este estudo justifica-se primeiramente pela importância do projeto objeto do estudo, o Pró-Administração, em segundo lugar pela importância que a gestão de projetos vem ganhando, que segundo Cleland e Ireland (2002) e Prado (2003) a gestão de projetos torna-se muito importante para garantir a sobrevivência, crescimento e progresso das organizações. Por fim, este estudo também se justifica pela possibiliade de se utilizar um modelo aplicável de gerenciamento de projetos, em um caso prático de uma IES.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este capítulo tem como objetivo apresentar a organização e estruturação do trabalho, deste modo, a seguir os conteúdos de cada capítulo:

Nesta parte introdução e justificativa.Na segunda parte a Revisão da literatura, em que faz-se uma revisão da literatura disponível sobre os temas pertinentes aos objetivos, entre os itens abordardados, pode-se destacar os itens 2.1 que trata da Estrutura das Organizações, em seguida o item 2.2 que aborda a questão das Instituições de Ensino Superior, na sequencia o item 2.3 em que apresenta-se a CAPES o Projeto Pró-Administração, e por fim, no item 2.5 onde é explorado as melhores práticas em Gestão de Projetos

Na terceira parte - Metodologia, onde apresenta-se os procedimentos metodológicos adotados no trabalho, e pode-se destacar os seguintes itens; 3.1 Delineamento da pesquisa, 3.2 Procedimento de coleta de dados, 3.3 Procedimento de análise dos dados, e 3.4 Limitações da pesquisa.

No quarto capítulo, discute-se os resultados da pesquisa à luz da teoria. No quinto e último apresentamos as conclusões e recomendações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão levantados os principais conceitos relacionados à temática desta pesquisa. Para isso serão abordadas questões envolvendo a estrutura das organizações, as peculiaridades das Instituições de Ensino superior, como sua compelxidade e gestão. Além disso apresenta-se a CAPES e o projeto Pró-Administração, onde se tem como intensão explorar os objetivos do projeto e sua estrutura. A parte final deste referencia busca identificar os principais pontos relevantes da Gestão de Projetos, esperando-se assim contribuir para o atingimento dos objetivos do estudo.

2.1 ESTRUTURA DAS ORGANIZAÇÕES

As organizações fazem parte do nosso cotidiano, conforme Etzione (1989) nascemos, somos educados, trabalhamos, nos divertimos e morremos em organizações. Na civilização moderna, a coordenação das ações e o agrupamento social se dão através das organizações. De acordo com Parsons (1960, apud Etzione,1989, p. 9)As organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos.

Nesta mesma linha, Barnard (1979) descreve organização como um sistema de atividades coordenadas, ou o conjunto de forças desenvolvidas por mais de uma pessoa. Corroborando, Cohen *et al* (1972) define as organizações como associações de pessoas unidas em torno da busca por metas e objetivos específicos.

Na visão de Mintzberg (2006), a atividade humana organizada dá origem a duas exigências, divisão do trabalho em tarefas a serem executadas e, a coordenação dessas tarefas. O autor salienta que estas exigências são fundamentais e opostas. A estrutura das organizações é representada pelo conjunto de meios pelos quais é feita a divisão do trabalho, que deve ser dividio em tarefas, para que possam ser coordenadas visando o atingimento dos objetivos organziacionais.

Para correta definição da esturutura organizacional, Leite *et al* (2010) afirmam que os seguintes aspectos estejam em interação: (a) definição das atividades, (b) escolha dos critérios de departamentalização, (c) definição quanto à centralização x descentralização de áreas de apoio, (d) localização de assessorias, (e) decisão quanto à amplitude de controle e ao

número de níveis hierárquicos, (f) definição do nível de descentralização de autoridade, (g) sistema de comunicação e (h) definição quanto ao grau de formalização

Vasconcellos e Hemsley (2002) afirmam que para se compreender como funciona uma organização é fundamental entender como ela está organizada. Neste sentido, os autores definem a estrutura de uma organização como o resultado de um processo pelo qual: (1) a autoridade é distribuída; (2) as atividades são especificadas em todos os níveis e; (3) um sistema de comunicação é delineado. Os autores, afirmam que isso permite que as pessoas realizem atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para o atendimento dos objetivos organizacionais, este conceito é representado na Figura 1:

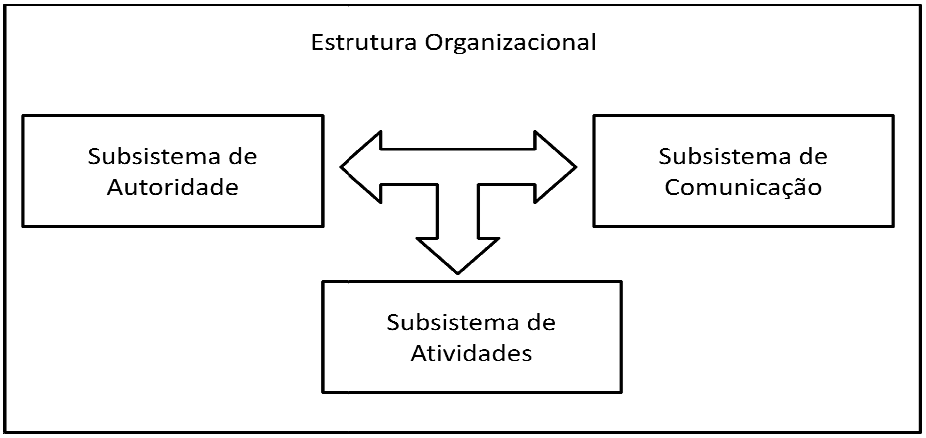

Figura 1: Conceito de Estrutura Organizacional.

Fonte: Adaptado de: VASCONCELOS, EDUARDO. HEMSLEY, JAMES R. Estrutura das Organizações: Estruturas Tradicionais, Estruturas Para Inovação, Estrutura Matricial. São Paulo, Pioneira Thomson Learnig, 2002 p. 4)

Para Vasconcellos e Hemsley (2002), grau de descentralização da autoridade deve ser observado no delineamento da organização, quando as decisões estão muito centralizadas no topo da estrutura, pode haver demora na tomada de decisão, causando frustrações, sobrecarga e decisões desvinculados da realidade. Por outro lado, o inverso também é perigoso. Decisões muito descentralizadas podem causar falta de coordenação e dificuldades de controle.

Uma das premissas para exercer a autoridade, é que haja comunicação entre as partes. A comunicação é inerente a todas as atividades administrativas, representa a troca de informações, pensamentos, fatos, idéias, opiniões ou emoções. A comunicação e as relações de autoridade e poder, possibilitam a definição das atividades. A realização das atividades representa o objetivo das organizações.

Além destes Subsistemas é preciso uma cautelosa análise dos ambientes internos e externo, Olivares (1999) argumenta que para o desenvolvimento da estrutura organziacional deve-se considerar seus componentes, condicionantes e níveis de influência, além disso, é preciso realizar análises referente aos elementos que sustentam a funcionalidade da organziação, segundo parâmetros influenciados por critérios internos e externos.

Para Vasconcellos e Hemsley (2002) é preciso agrupar as pessoas em unidades administráveis, que serão a seguir agrupadas em unidades maiores e assim sucessivamente até o nível mais alto da organização. A estes agrupamentos administráveis chama-se de departamento. Na visão de Leite *et al* (2010) a departamentalização trata basicamente de definir a melhor forma para o agrupamento dos recuros humanos e materiais, além de difinir autoridade, atividades, comunicação e atribuições.

O desenho departamental, ou departamentalização decorre da diferenciação de atividades dentro da empresa. A departamentalização está dividida em duas vertentes, tradicional e inovativa.

Atividades repetitivas e ambientes estáveis favorecem as estruturas tradicionais, que de acordo com Vasconcellos e Hemsley (2002), possuem alto nível de formalização, unidade de comando, alta especialização e a comunicação é vertical. Olivares (1999), afirma também que estas estruturas são caracterizadas pela rigidez e padronização, e apresentam visão estática ou mecância da organização. Dentre as formas mais comuns da departamentalização tradicional pode-se citar:

a) Funcional – divisão através da área de conhecimento. Permite alta especialização técnica.
b) Geográfica – para organizações que operam em grandes áreas, agrupando as pessoas de acordo com a localização.
c) Por processo – divisão de acordo com a sequencia operacioanl ou processo produtivo. Mais comum em atividades operacionais.
d) Por cliente – diferencia e agrupa as atividades de acordo com tipo de cliente.
e) Por produto – agrupa na mesma unidade as pessoas que lidam com determinado produto.

A partir da década de 90, surgem questionamentos a estas estruturas tradicionais, principalmente aos modelos de produção em massa, (Doll e Vonderembse, 1991; Daft e

Lewin, 1993). Neste cenário, Hubber e Glick (1995) apontam para o surgimento de formas organizacionais mais flexiveis, que enfatizam aspectos mais ágeis, principalmente quanto a tomada de decisão, que deve ser mais frequente, rápida e complexa. Estas estruturas também devem facilitar a contínua, ampla e direcionada aquisição de informação dentro e fora do ambiente organizacional.

Para Vasconcellos e Hemsley (2002) as principais características destas novas estruturas são o baixo nível de formalização, formas avançadas de departamentalização, multiplicidade de comando, diversificação elevada e comunicação horizontal e diagonal. O autor denomina estas novas formas organizacionais de Inovativas, entre as principais estruturas deste modelo, destacam-se as estruturas Matriciais e por Projetos, que serão apresentadas em detalhe no item "Gestão de Projetos".

Em contra partida, Dellagnelo e Silva (2000) destacam que apesar de grande parte da literatura apontar para discussões sobre novas formas organizacionais (especialmente envolvendo a constiuição de times, equipes de trabalho, achatamento de níveis, multifuncionalismo, segmentação, tecnologias flexíveis dentre outros), constata-se apenas evidências empíricas, e falta de consistência metodológica de análise que possa caracterizar uma ruptura com os modelos tradicionais.

Além destas formas apresentadas de estruturação das organizações, Henri Mintzber apresenta cinco tipos de estrutura organizacionais, que buscam dar compreendimento mais claro de como podem ser descritas as organizações. De acordo com Mintzberg (2006) a configuração estrutural pode ser reduzida a: (a) Estrutura Simples; (b) Burocracia Mecanizada; (c) Burocracia Profissional; (d) Forma Divisionada e; (e) Adhocracia.

Destas cinco estruturas apresentadas por Mintzberg, este estudo abordará de forma sucinta as duas primeiras, e a Burocracia Profissional, Forma Divisionada e Adhocracia serão exploradas mais a fundo.

A Estrutura Simples utiliza pouca ou nenhuma estrutura, pouca divisão do trabalho, pequena hierarquia. A Burocracia Mecanizada apresenta tarefas operacionais rotineiras e altamente especializadas, com muitos procedimentos formais (Mintzberg, 2006).

A Burocracia Profissional apresenta semelhança com a Burocracia Mecanizada, pois demanda especialização. Mas, aqui se difere na questão do controle sobre a atividade. Conforme (Bidwell, 1965, apud Mintzberg, 2006), um bom exemplo de Burocracia

Profissional é a atividade do professor, pois apesar de ter todos os mecanismos de controle estabelecidos, quando está em sala, tem total autonomia.

> [...] A Burocracia Profissional baseia-se na coordenação da padronização das habilidades[...] contrata profissionais especializados, devidamente treinados e doutrinados, para o núcleo operacional e, depois, concede-lhes considerável controle sobre seu próprio trabalho. (MINTZBERG, 2006, p. 213)

A Forma Divisionada é caracterizada pela divisão das funções com base nas necessidades do mercado. Existe pouca interdependência entre estas divisões, são entidades semi-autônomas e muito descentralizadas. (Mintzberg, 2006).

Esta forma é mais amplamente usada no setor privado por grandes empresas, mas também pode ser visto em Universidades com múltiplos campi e grandes hospitais. A Figura 2 apresenta um organograma típico de uma empresa manufatureira divisionada.

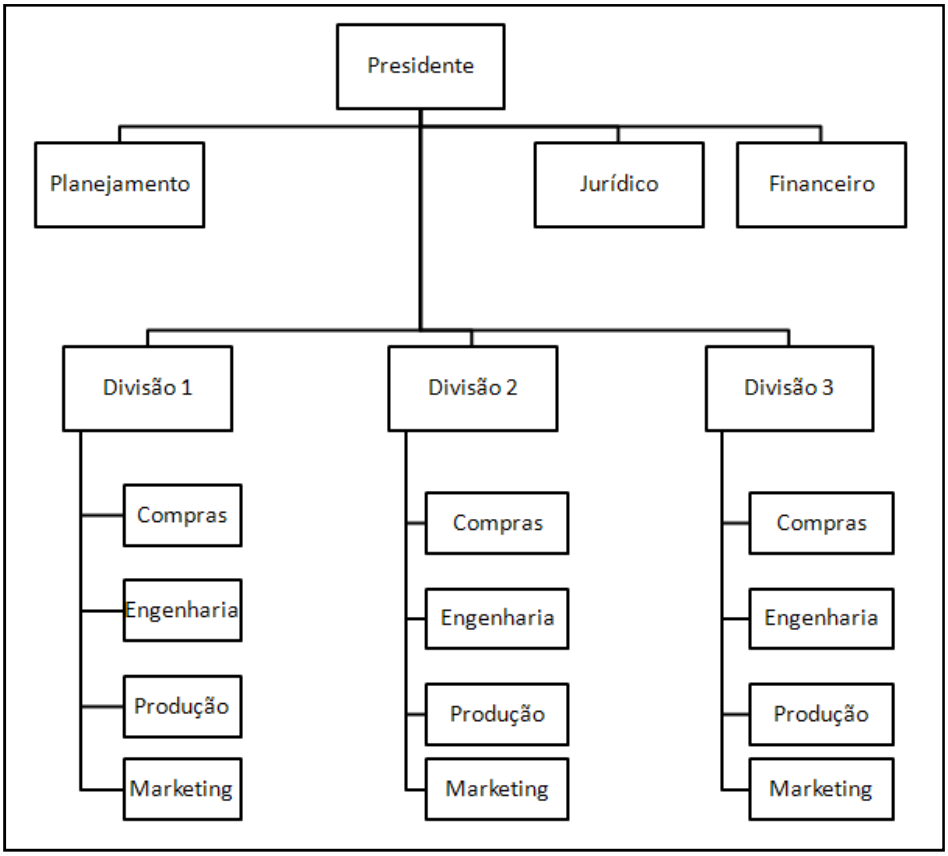

Figura 2: Organograma típico de uma empresa manufatureira divisionada.

Fonte: Adaptado de: Mintzberg, Henry. Criando Organizações Eficazes: Estrutura em Cinco Configurações. São Paulo: Atlas, 2006, p. 241.

A quinta e última configuração apresentada por Mintzberg é a Adhocracia. Esta forma apresenta como característica principal a pouca formalização do comportamento e a alta especialização do trabalho. De acordo com Mintzberg (2006), na Adhocracia os especialistas ficam agrupados em unidades funcionais, divididos em pequenas equipes de projeto. Na Adhocracia, os princípios clássicos da administração, especialmente o comando, não apresentam tanta relevância.

Esta configuração privilegia a criatividade, pois existe uma liberdade maior dos envolvidos, as linhas de comando não são muito claras. Os processos de informação e decisão fluem flexível e informalmente, onde quer que devam promover a inovação. Possibilitando passar por cima da cadeia de autoridade quando necessário. (Mintzberg, 2006).

As organizações Adhocráticas caracterizam-se pela alta complexidade. Um bom exemplo de estruturas complexas são as Instituições de Ensino (IES), pois apresentam características muito peculiares. De acordo com Pereira *et al* (2008), as IES são consideradas complexas devido a sua especialização em realizar tarefas diversas – ensino, pesquisa e extensão – por este motivo exigem metodologias de trabalho diferente das outras organizações.

2.2 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Na Antiguidade Clássica por volta do século V, especialmente na Grécia e em Roma, surge o Ensino Superior. Ao fim da Idade Média, surgem as primeiras Universidades, Bolonha 1088 e Paris 1150, (JANOTTI, 1992). A Universidade Ocidental apresenta pelo mênos três momentos distintos de evolução, Ensino, Pesquisa e Extensão. O Ensino evoluiu a partir dos primordios da Instituição, no inicio do século 13, na Europa.

> [...] O studium generale era lugar destinado ao "ensinar", mais tarde também chamado de universitas, ou seja, comunidades que incorporavam professores e estudantes e que evoluiram para o modelo de Universidade existente hoje. Já nessa época, a Universidade Medieval reconheceu e interpretou muito bem o poder intrínseco existente no saber, sedimentado no modelo inglês. Contudo, legitimou-se sob a ótica do buraco negro, atraindo e reservando para si os direitos sobre o conhecimento construído historicamente no meio social, sem qualquer contato com o meio externo. Outorga a si mesma, o direito de ser a fiel depositária do saber universal. (MELO, *et al*. 2009, p. 407-431).

A pesquisa marcou um momento especial do modelo de universidade, a partir do século XIX, especialmente com a criação da Universidade de Berlim, na Alemanha. A

Universidade transformou-se em incubadora das invenções e inovações, tornando-se local investigativo. Este modelo apresentou rápida expanção pela Europa e EUA, (Melo, *et al* 2009).

De acordo com Melo *et al* (2009), no inicio do século XX, o movimento norte-americano expancionista e utilitarista, complementa o ciclo evolutivo com a instituição da função Extensão. O principal objetivo da Extensão é contribuir para um revisar contínuo do processo acadêmico, permitindo comprometimento da universidade com as demandas sociais.

Em decorrencia das mudanças sociais, as Universidades viram-se obrigadas a evoluir. O futuro desta instituição depende de quao bem ela se adapta as transformações da sociedade. Neste momento de grandes alterações, como globalização, alta competitividade e cresecente busca por conhecimento, as IES precisam ser geridas de forma eficiente e eficaz. Apesar disso, Souza (2009) afirma que os estudos a cerca das organizações de Ensino é frágil, considerando principalmente o numero reduzido de teses e dissertações sobre a área especifica.

Assim, este estudo analisará as IES face a sua complexidade, e suas novas necessidades de gestão.

2.2.1 Complexidade das IES

Face a sua longa história, as Universidades apresentam certas caracteristicas muito tradicionais. A singularidade da Universidade moderna, segundo Rekila *et al.* (1999) deriva da diversidade de seus componentes, é formada por diferentes tipos de estudantes, diferentes tipos de pessoal, pesquisadores com recursos diferentes, professores com diferente numero de horas e linhas de ensino e diferentes tipos de captação de recurso.

Além disso, a função primordial de formar recursos humanos para o mercado de trabalho, é apenas mais uma dentre as tantas desempenhadas pela Universidade. Conforme Melo (2004) a Universidade produz conhecimento, ciência, tecnologia, arte, cultura, identidade, riqueza material e valores, e isto não é beneficio apenas de seus integrantes, mas sim de toda sociedade.

De acordo com Maccari (2002), existe também na Universidade uma relação problemática entre o poder acadêmico (baseado no conhecimento exercído pelos especialistas) e o poder burocrático (baseado nas leis, regulamentos e normas exercido pelos

administradores). O especialista (professor) está focado nos objetivos especificos da instituição (ensino, pesquisa e extensão) e o administrador em atividades não especificas, como gestão, alocação de verbas, e atividades que viabilizem a continuidade da organização. Estas tensões provocam interferencias nas duas atividades, refletindo-se no poder decisório da organização.

Etzioni (1989) destaca que o especialista usa seu conhecimento específico como fundamento da autoridade, e a relação entre especialista e administrador é influenciada pela proporção e tipo de conhecimento do especialista. Desta forma, o conhecimento é fator determinante nas relações entre estes indivíduos. A universidade é considerada pelo autor uma organização especialista, pois está focada na geração, utilização e presevação do conhecimento, por isso apresenta grande número de especialistas (professores) em relação aos não especialistas.

Este mesmo autor, destaca que instituições como a escola podem ser encaradas como pequenos sistemas auto-suficientes de controle social. Pois seus agentes influenciam a conduta uns dos outros, e são capazes de se controlarem mutamente. (Etzioni, 1976)

Nesta mesma linha, Lopes (1999), afirma que as universidades desenvolvem uma lógica distinta das demais, pois sua atenção e foco está na disseminação de conhecimento. Contudo, precisa garantir os resultados esperados pelos stakeholders. As respostas a estas necessidades, pode variar dos processos normais orientados por avaliações focadas na solução objetiva de problemas organizacionais. As pressões instituicionais formais e técnicas causam dicotimias ou variações nos padrões de ação e resposta das Universidades.

Neste sentido, Taylor *et al.* (2008) argumenta que nas ultimas décadas observa-se o crescimento em tamanho e complexidade das IES. Com o aumento das exigencias dos agentes externos por produção de conhecimento e criação de riqueza, as IES precisam manter vigilância e estar estratégicamente posicionada para aproveitar oportunidades e evitar ameças de forma rápida e eficiente.

2.2.2 Gestão das IES

Conforme pode-se observar, as IES apresentam situação diferenciada das demais organizações, especialmente as empresas privadas. De acordo com Melo *et al.* (2009) tempo e dinheiro estão representandos na mesma escala no segmento empresarial, alta produtividade e

custos baixo são a função de sucesso do mercado. Verifica-se que na academia, muitas vezes o ambiente é pautado pela informalidade e a irreverência, enquanto que no setor produtivo, a uniformidade e o controle são pressupostos de qualidade.

Apesar destas diferenças, Maccari (2002) afirma que a administração Universitária não desenvolve teorias gerenciais próprias, e pode-se observar no seu conteúdo e atuação diferentes modelos da administração de empresa.

Corroborando com esta idéia, Currie e Newson (1998) afirmam que a complexidade do mercado vem influênciando os modelos de gestão das IES, importando algumas ideologias e práticas de mercado oriundas do setor empresarial, como por exemplo *accoutability*, privatizações, terceirização entre outras.

Na mesma linha, Neave (2002), afirma que as referencias especificas sobre gestão acadêmica são relativamente recentes, contudo, a maioria dos debates anteriores tinham como foco o ambiente interno (estudantes e funcionários). Atualmente a reformulação da governança e gestão acadêmica está dirigida para melhorar o desempenho e atender às expectativas de todos os stakeholders, internos e externos.

Salminen (2003) também destaca que devido à massificação das universidades e sua complexidade, os indicadores de desempenho, políticas de pessoal e decisões estratégicas devem ser integrado e encarados sob nova ótica dentro dos processo de gestão de cada IES.

Para Maccari (2002), o setor empresarial tem a nítida visão de que os elementos da relação cliente/mercado/produto são fundamentais para o sucesso, equanto que, grande parte das universidades precisa compreender e aceitar as relações dinheiro/educação; aluno/cliente e conhecimento/produto.

É neste contexto que as formas tradicionais de gestão academica são vistos como obsoletos e ineficazes, sendo progressivamente substituídos por práticas baseadas em critérios de racionalidade economica. As IES são obrigadas a demonstrar explicitamente à sociedade de que fazem uso eficaz e eficiente dos seus recursos e que suas atividades são relevantes para a economia e o mercado de trabalho. (Santiago *et al.* 2006)

Uma das alternativas adotas peles IES é a profissionalização de seu corpo gerencial, Sporn (1995) afirma que a gestão universitaria vem sendo alterada significativamente por este novo cenário, especialmente pela introdução de administradores especializados e balizados nas melhores práticas.

Teichler (2003) traça um pequeno cenário da nova gestão universitária, e afirma que suas principais características são: (1) Reduzidos controles processuais exercidos pelo governo; (2) Maior alocação de poderes dentro das IES; (3) Reforço dos poderes de gestão, ou seja, aumento de poder dos executivos; (4) Crescimento do número de profissionais no ensino superior, e (5) Aumento dos mecanismos de informaçã, avaliação e controle.

Contudo, devido à suas caracteristicas peculiares, Birnbaum (2000) chama atenção para possibilidade de falha na gestão de universidades com técnicas importadas do setor privado. Isto possivlemente devido ao seu caráter normativo, politico e suas carcaterísticas tradicionais.

Paralelamente, Shattock (2002) defende o estabelecimento de um equilíbrio entre o modelo corporativo e o modelo colegial. Instituições funcionam melhor quando a gestão é vista como uma parceria entre a abordagem corporativa e colegial, estabelecendo uma finalidade comum e equilibrada. Mas, também destaca a tendencia a profissionalização da gestão universitária.

2.3 CAPES E O PROJETO PRÓ-ADMINISTRAÇÃO

Fundada em 11 de julho1951, a Campanha Nacional de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, tinha como objetivo garantir pessoal especializado com qualidade e quantidade suficientes para atender às necessidades públicas e privadas que visam o desenvolvimento nacional, (CAPES, 2011).

Após 57 anos, em 2007, o então presidente Luiz Inácio Lula da Silva homologa a lei n. 11.502/2007, criando assim a Nova CAPES, que além de coordenar o alto padrão do Sistema Nacional de Pós-Graduação, passa a induzir e fomentar a formação inicial e continuada de professores para a educação básica. Além disso, a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) é uma agência de fomento à pesquisa brasileira que atua na expansão e consolidação da pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado) em todos os estados do país (CAPES, 2011). De acordo com GEOCAPES (2011) os investimentos da CAPES em bolsas e fomento cresceu mais de 115% entre os anos de 2002 e 2008.

Entre suas linhas de ação, segundo CAPES (2011) estão:

a) Avaliação da pós-graduação *stricto sensu*;

b) Acesso e divulgação da produção científica;

c) Investimentos na formação de recursos de alto nível no país e exterior;

d) Promoção da cooperação científica internacional;

e) Indução e fomento da formação inicial e continuada de professores para a educação básica nos formatos presencial e a distância.

O documento que sintetiza as diretrizes que norteiam as políticas públicas de qualificação de pessoal em nível de mestrado e doutorado chama-se Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG). Editado a cada seis anos, o PNPG faz um diagnóstico e, a partir desta avaliação, apresenta propostas de diretrizes, cenários de crescimento do sistema, metas e orçamento para a execução de ações, (CAPES, 2011).

De acordo com o PNPG (2004), em 2003, apenas 21,5% dos professores que atuavam no ensino superior possuíam doutorado, e 35,1% possuíam mestrado, os dados apresentados, demonstram a necessidade de capacitação de docentes, por isso, PNPG de 2005 a 2010, tem como objetivo principal a "expansão do sistema de pós-graduação que leve a expressivo aumento do número de pós-graduandos requeridos para a qualificação do sistema de ensino superior do país, do sistema de ciência e tecnologia e do setor empresarial" (PNPG, 2004).

Em sintonia com este objetivo, em setembro de 2008, a CAPES lança o Edital PRÓ-ADMINISTRAÇÃO Nº 09 / 2008 (PROADM), que de acordo com a CAPES (2011) tem o seguinte objetivo:

> "Estimular no País a realização de projetos conjuntos de pesquisa e apoio à capacitação docente utilizando-se de recursos humanos e de infra-estrutura disponíveis em diferentes IES e/ou demais instituições enquadráveis nos termos deste Edital, possibilitando a produção de pesquisas científicas e tecnológicas e a formação de recursos humanos pós-graduados na área de Administração. Contribuirá, assim, para ampliar e consolidar o desenvolvimento de áreas de formação consideradas estratégicas, através da análise das prioridades e das competências existentes visando a melhoria de ensino de pós-graduação e graduação em Administração e Gestão." (CAPES, 2011)

O projeto tem duração máxima prevista de 04 anos para o exercício orçamentário e 05 anos para a execução das atividades do projeto, além disso, tem como benefícios o

custeio de despesas relacionadas, diárias para missões de pesquisa e docência, passagens aéreas e bolsas de estudo, (CAPES, 2011).

De acordo com PROADM (2008), o projeto tem como objetivos específicos:

a) Contribuir para, o fortalecimento e a ampliação de programas de pós-graduação *stricto sensu* no País que tratem de assuntos relativos às Áreas de Administração, Gestão e sustentabilidade;

b) Estimular a criação, o fortalecimento e a ampliação de áreas de concentração em programas de pós-graduação *stricto sensu* existentes no País; voltadas a temas estratégicos, qualidade de ensino em graduação e pós-graduação e capacitação docente;

c) Ampliar a produção científica sobre questões relacionadas ao ensino de Administração e Gestão;

d) Estimular o uso de tecnologias da informação e comunicação na oferta de modalidades à distância, presencial e semipresencial, pela construção e testagem de modelos de ensino para a graduação e pós-graduação;

e) Promover o intercâmbio de conhecimentos na comunidade acadêmica brasileira, estimulando o estabelecimento de parcerias (redes de pesquisa e/ou consórcios interinstitucionais) entre IES e Centros de Pesquisas nacionais e outras instituições nacionais e internacionais em especial da América Latina, Continente Africano e da Região Amazônica capacitadas a desenvolver estudos acadêmicos, que, de forma articulada, desenvolvam programas de pesquisa sobre assuntos relativos à Administração e Gestão;

f) Apoiar a formação de recursos humanos em nível de pós-graduação *stricto sensu* capacitados para atuar no ensino de Administração e gestão na graduação e pós-graduação.

Além disso, o projeto dará prioridade ás seguinte áreas temáticas:

1) Modelos de Ensino Inovadores e Desenhos Curriculares na Graduação e Pós-Graduação;

2) Desenvolvimento de ensino, recursos e tecnologias para uso didático;

3) Formação de professores na pós-graduação e estratégias de educação continuada;

4) Construção e Testagem de modelos de ensino de cursos de graduação, especialização, mestrado e doutorado utilizando recursos de pedagogias virtuais e tecnologias de informação e comunicação no ensino presencial e à distância.

5) Estudos configuracionais sobre alunos, professores e comunidades de aprendizagem em Administração e Gestão.

6) Criatividade e recursos estéticos em ensino;

7) Formação para empreendedorismo, inovação tecnológica e inovação social; com destaque para experiências de aplicação com Empresas Juniores, atividades em comunidades e Residência Social

8) Formação para Administração Pública;

9) Formação para Gestão Social e Ambiental;

10) Formação para Gestão de Infra estrutura;

11) Formação para Gestão Internacional;

12) Formação para Gestão de Sistemas e Instituições de Ensino da Educação Básica ao Ensino Superior, de diferentes níveis.

O projeto também exige os seguintes requisitos básicos: (a) os projetos devem envolver redes, ou consórcios entre equipes de diferentes IES, (b) cada projeto deverá indicar uma instituição líder, (c) somente poderá ser líder a instituição com nota igual ou superior a quatro no sistema de avaliação da CAPES, e (d) o projeto deve ter caráter multidisciplinar, e contemplar o uso interativo de novas tecnologias da informação e da comunicação, com vistas a estimular a formação de redes de pesquisadores e a troca de conhecimentos entre as IES. (PROADM, 2008)

2.4 REDES ORGANIZACIONAIS

Dentre as diversas formas de alianças entre organizações, Kanter (1990) elenca as pirnicpais: (1) Alinças Multi-organizacionais de serviços ou consórcios, onde um grupo de empresas com necessidades similares juntam-se em uma nova organização com o objetivo de

atender as necessidades em comum; (2) Alianças de oportunidades ou *joint ventrure*: onde a aliança ocorre devido a uma oportunidade específica, ou uma vantagem competitiva imediata, este tipo de aliança é constantemente usada em atividades de Pesquisa e Desenvolvimeto; e, (3) Alianças de parceria, onde vários agentes da organização, incluindo fornecedores, clientes e funcionários se envolvem em diferentes estágios do processo de criação de valor.

Por outro lado, Santos *et al* (1994) afirmam que as relações de redes inter-empresariais podem ser resumidas a dois tipos, Redes Verticais e Redes Horizontais, as Redes Verticais ocorrem nos casos onde há cooperação entre a empresa e os diferente componentes da cadeia produtiva, como por exemplo, na relação produtor/fornecedor/distribuidor. Normalmente nestes casos, o produto final é composto por vários componentes ou partes, e o processo de produção tem vários estágios. Já nas Redes Horizontais, as empresas cooperadas produzem e oferecem produtos/serviços similares, e pertencentes ao mesmo setor ou ramo. Por este motivo, há possibilidade maior de ocorrência de conflitos. Segundo o autor, a necessidade de partilhar recursos escassos, e o lançamento de novas linhas de produto, são os fatores que normalmente facilitam a implantação de Redes Horizontais.

Fica claro que o objetivo principal das redes é criar sinergia, e o fortalecimento de cada um dos seus indivíduos. Ribault *et al* (1995) destaca que apesar destas relações inter-empresas, elas não necessariamente terão laços financeiros entre si.

Conforme observado acima, conceituar as redes inter-organizacinais não é tarefa fácil, para Porter (1998) a definição de rede no sentido mais amplo é um conjunto ou série de células inter-conectadas por relações bem definidas, e em sentido mais restrito "é o método organizacional de atividades econômicas através de coordenação e/ou cooperação inter-firmas" (PORTER, 1998).

As relações inter-firmas ganham importancia e destaque a cada dia, para Neto (1999) estas relações representam a resposta do mercado às dificuldades ambientais, e a crescente preocupação das empresas em ganhar flexibilidade, aprimorar tecnologias e aumentar a capacidade gerencial.

O autor complementa afirmando que a cooperação inter-empresarial viabiliza o atendimento de certas necessidades que não poderiam ser atendidas, se estas, estivessem agindo isoladamente. Dentre estas necessidades o autor destaca: (1) utilizar *know-how* de outras empresas; (2) dividir custos de P&D, e compartilhar desenvolvimento tecnológico; (3) partilhar os riscos e as despesas de investimentos em novas oportunidades; (4) aumentar mix

de produtos (compartilhando linhas); (5) aumento de força competitiva, conseguindo assim exercer maior pressão no mercado; (6) possibilidade de fornecer seus recursos sub-utilizados; (7) aumentar poder de compra; e, (8) possibilidade de atuar globalmente.

Para que estas necessidades possam ser atendidas a contento, Goldman *et al* (1995) afirma que para o estabelecimento de redes eficientes é necessário a existência de parceiros qualificados, além disso é preciso estabelecer mecanismos que possibilitem a identificação das competências ou potenciais de cada parceiro. A distribuição de beneficios é ouutra questão muito delicada, segundo este autor, é preciso que os critérios sejam prédefinidos, de forma clara e objetiva.

Neto (1999) identifica três variáveis que determinam a formação de redes inter-firmas, a saber: (a) Diferenciação; (b) Interdependência; (c) flexibilidade. A diferenciação promove benefícios compartilhados a todos os membros da rede, sendo que se estas empresas estivessem agindo isoladamente, teriam expressivo aumento de custos na tentativa de atingir a mesma situação diferenciada. A Interdependênica representa a unidade organizacional, é o mecanismo que anteve a formação das redes. Por fim, a flexibilidade deve ser apresentada tanto no aspecto inovador e produtivo, quanto no aspecto organizacional. A flexibilidade é o maior mérito das relações inter-empresas, pois algumas redes podem adaptar-se de acordo com suas contingências.

Por fim, Neto (2005) conclui que "as redes iterorganizacionais representam uma alternativa quato à forma de organizar a produtção de bens e ou serviçoes e podem ser utilizadas pelas empresas na busca de melhoria de sua posição competitiva" (NETO, 2005). Em contrapartida, esta autor, afirma que as redes interorganizacionais representam melhor estratégia para empresas menores, considerando que grandes empresas normalmente dominam todas as etapas da cadeia de valor.

2.5 GESTÃO DE PROJETOS

Incontestavelmente a gestão de projetos vem ganhando destaque no mundo corporativo, e torna-se muito importante para garantir a sobrevivencia, crescimento e progresso das organizações (Cleland e Ireland, 2002; Prado, 2003)

Shenhar e Dvir (2010) afirmam que de modo geral, pode-se reduzir as organizações a duas categorias: operações e projetos. As empresas que possuem atividades repetitivas e continuas são enquadradas na categoria operações, já aquelas que possuem atividades

singulares e únicas são denominadas por projetos. Estes autores destacam ainda que nos dias atuais, os consumidores vêem qualidade como necessidade, e não mais como uma vantagem, desta maneira, empresas comerciais não conseguem mais sobreviver se tiverem seu foco apenas em operações.

Assim sendo, é necessário que as organizações possuam ferramentas para tranformar simples oportunidades em ativos e negócios de valor, entre estas ferramentas estão os projetos (LAVINGIA, 2002), desta maneira, os projetos funcioam como motores que impulsionam a inovação de idéias à comercialização (SHENHAR; DVIR, 2010).

2.5.1 Conceito de Projetos

Tendo em vista o exposto acima, faz-se necessário estabelecermos o conceito de projeto. Dentre os diversos estudos sobre o tema, destaca-se no quadro 1 alguns conceitos de projetos:

Autor	**Conceito**
Tuman, (1983)	"... Uma organização de pessoas dedicadas visando atingir um propósito e objetivo específico... Envolvem gastos, ações únicas ou empreendimento que tem que ser completados numa certa data por um montante de recursos".
ISO 10006, (1997)	"... um processo único, consistindo de um grupo de atividades coordenadas e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos."
Cleland, (1999)	"... Combinação de recursos organizacionais envolvidos para desenvolver algo que não existia previamente, provendo um melhor desempenho no planejamento e realização de estratégias organizacionais."
Meneses, (2003)	"... um empreendimento único que deve apresentar um início e um fim claramente definidos e que, conduzido por pessoas, possa atingir seus objetivos respeitando os parâmetros de prazo, custo e qualidade."
Kerzner, (2003)	"... Qualquer série de atividades e tarefas com objetivo específico a ser completado dentre certos requisitos, prazos de início e fim definidos, bem como limites de recursos financeiros, humanos e de equipamentos."
Ludovic, Marle, (2008)	"... Esforço temporário e único... Consiste dentro de um intervalo inicial e o estado final, tempo e recursos são consumidos."

Shenhar, Dvir (2010)	"... uma organização temporária e processo estabelecido para alcançar uma meta específica sob as restrições de tempo, orçamento e outros recursos."

Quadro 1: Quadro teórico, conceito de projetos.
Fonte: Adaptado pelo autor.

Neste estudo o conceito adotado será de acordo com PMI (2008):

> "Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos tiverem sido atingidos ou quando se concluir que esses objetivos não serão ou não poderão ser atingidos e o projeto for encerrado, ou quando o mesmo não for mais necessário" (PMI, pg. 11, 2008).

Os projetos, conforme conceituado acima, passam a fazer parte do dia a dia das empresas e a permear toda a organização, principalmente porque as mudanças tecnológicas, enconômicas e sociais acontecem cada vez com mais frequencia, e cada uma destas mudanças precisa, em principio, de um projeto para ser abordada. Assim, é necessario que as organizações estejam preparadas para gerenciar vários projetos simultaneamente, fato que deu origem à expressão "Gestão por Projetos" (SATO, *et al.* 2004)

2.5.2 Origens da Gestão de Projetos

As origens da Gerencia de Projetos remontam à antiguidade, tendo em vista importantes projetos de construção representados por reliquias dos períodos históricos (CLELAND, IRELAND, 2002). Na história mais recente, sua aplicação no campo da Administração aponta para o surgimento da Gestão de Projetos durante a Segunda Guerra Mundial, inicialmente dedicada às operações militares, grandes projetos de construção e infra-estrutura, projetos de tecnologia aeroespacial, principalmente projetos da área da engenharia (Ludovic, Marle, 2008; Cicmil, Hodson, 2006; Leybourne, 2007)

De acordo com Sato *et al.* (2004) normalmente as empresas aprendem a gerenciar seus projetos de forma isolada, e quando um projeto começa a interferir de forma negativa em outro projeto iniciam os conflitos, principalmente de recursos, informações, objetivos contraditórios, duplicidade de informação entre outros. Uma das formas de resolver estes problemas, de acordo com Prado (2003), é difundir por toda a organização os conhecimentos

da Gestão de Projetos, contribuindo assim para melhorar a produtividade sistêmica da organização, ofertando o caminho mais direto para a solução dos problemas, abordando fatores sociais, econômicos e ambientas num contexto global.

Para Judgev e Thomas (2002), a Gestão de Projetos é um recurso intangível, pois faz parte do conhecimento das organizações, e deve ser tratado como uma das fontes para aumentar a competitividade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa. Para Kerzner (2003) a Gerência de Projetos pode ser definida pelo processo de Planejamento, Organização, Direção e Controle de recursos que visão concluir objetivos específicos e gerais dentro de determinado prazo.

Muitas vezes a Gestão de Projetos vem evoluindo apenas como ferramenta tática, no nível operacional, o que dificulta sua percepção como ferramenta estratégica (JUDGEV e THOMAS (2002). De acordo com Keelling (2005) a gestão de projetos deve permanecer separada das operações rotineiras, isto não significa que suas atividades não tenham impacto direto nas estratégias e planos de longo prazo.

É necessario que a Gestão de Projetos esteja alinhada com as estratégias da organização, pois Gestão de Projetos trata da gestão de pessoas para atingir objetivos, e não apenas o gerenciamento de atividades, portanto a Gestão de Projetos deve ser aplicada para otimizar a eficiência e eficácia em conjunto com a visão estratégica do negócio (JUGDEV e MULLER, 2005). Neste sentido, Carvalho e Rabechini (2009) afirmam que através das técnicas da Gestão de Projetos as organizações se tornam aptas a dar respostas eficazes e ágeis aos problemas ambientais, principalmente àqueles que se referem à competição e ao posicionamento de mercado.

Como resultado da necessidade de traduzir técnicas e práticas da Gestão de Projetos em conhecimento, surgem associações que atuam na padronização e disseminação dos conhecimentos e melhores práticas, tais como: *Project Management Institute* (PMI); *Australian Institute of Project Management* (AIPM); *International Project Management Association* (IPMA); e *Association for Project Management* (APM). Além da certificação profissional, estas instituições atuam na produção de "corpos de conhecimento", ou os *Body of Knowledge - Bok,* que são documentos que atuam no referenciamento dos conjuntos de práticas, técnicas e ferramentas, resumidas em normas e textos que parametrizam aplicações e terminologias (CONFORTO, 2009)

Dentre os beneficios das boas práticas em Gestão de Projetos, Buzin (2003) destaca que as organizações podem definir e visualizar claramente os objetivos e os critérios de qualidade e desempenho, além de negociar e aprovar estes objetivos e critérios com todos os interessados (stakeholders). O autor afirma ainda que atravéz da Gestão de Projetos pode-se identificar e gerir os riscos envolvidos, além de coordenar o correto uso dos recursos, gerando assim economia de tempo e dinheiro.

Corroborando com esta idéia, Prado (2003) afirma que as boas práticas produzem resultados importantes no desenvolviemento das organizações, e destaca os seguintes itens: a) prazos e custos menores no desenvolvimento de novos produtos; b) aumento das vendas, receitas e tempo de vida destes produtos; c) clientes mais satisfeitos; e principalmente d) maior chance de sucesso dos projetos.

As boas práticas, a gestão de projetos e os projetos influênciam toda a organização. Entre os impactos mais percpetíeveis, pode-se verificar facilmente a mudança na estrutura das organizações, que vem sofrendo mudanças siginificativas.

2.5.3 Novas Estruturas

Conforme Patah & Carvalho (2002) a estrutura organizacional está intimamente ligada ao sucesso das estratégias implementadas por qualquer empresa, acrescetam ainda, que nos ultimos anos ocorrem verdadeiras revoluções nas estruturas empresariais, principalmente com estruturas que atendem às necessidades de maior flexibilidade e agilidade no cumprimento dos requistos do mercado e das mudanças ambientais.

De acordo com Carvalho e Rabechini (2009) autalmente os negócios apresentam alta taxa de mundança tecnológica e posição de mercado, em paralelo com o aumento das demandas dos *stakeloders,* fatos que geram problemas às estruturas tradiconais. Sobretudo nas organizações funcionais destaca-se elevado grau de dificuldade na condução de projetos, pois neste tipo de estrutura o objetivo é atender as necessidades dos departamentos e não o ponto de vista dos clientes.

Estas estruturas funcionais possuem uma hierarquia bem definida, a departamentalização é feita por especialidades, como produção, marketing, engenharia, contabilidade e outros. Uma das principais caracteristicas é que cada departamento funcional desempenha seu trabalho de modo independente, sem colaboração ou ajuda dos outros

departamentos (PMI, 2008). Além disso, a estrutura organizacional pode influenciar na disponibilidade dos recursos e afetar a maneira como os projetos são geridos, desta maneira os arranjos estruturais vem mudando para sanar as dificuldades encontradas nas estruturas tradicionais, surgem assim as estruturas projetizadas e matriciais, sendo que as matriciais podem ser dividas em matricial fraca, equilibra e forte.

2.5.3.1 Estrutura Projetizada

Segundo Patah & Carvalho (2002), as estruturas projetizadas surgem das dificuldades encontradas pelos gerentes de projetos em integrar as atividades dos projetos, especialmente com o aumento da complexidade das organizações. Em resposta a estas dificuldades, de acordo com Kerzner (2001), na estrutura projetizada o Gerente de Projetos pode controlar o projeto como um todo, e possui autoridade plena sobre o projeto, conforme observa-se na Figura 3.

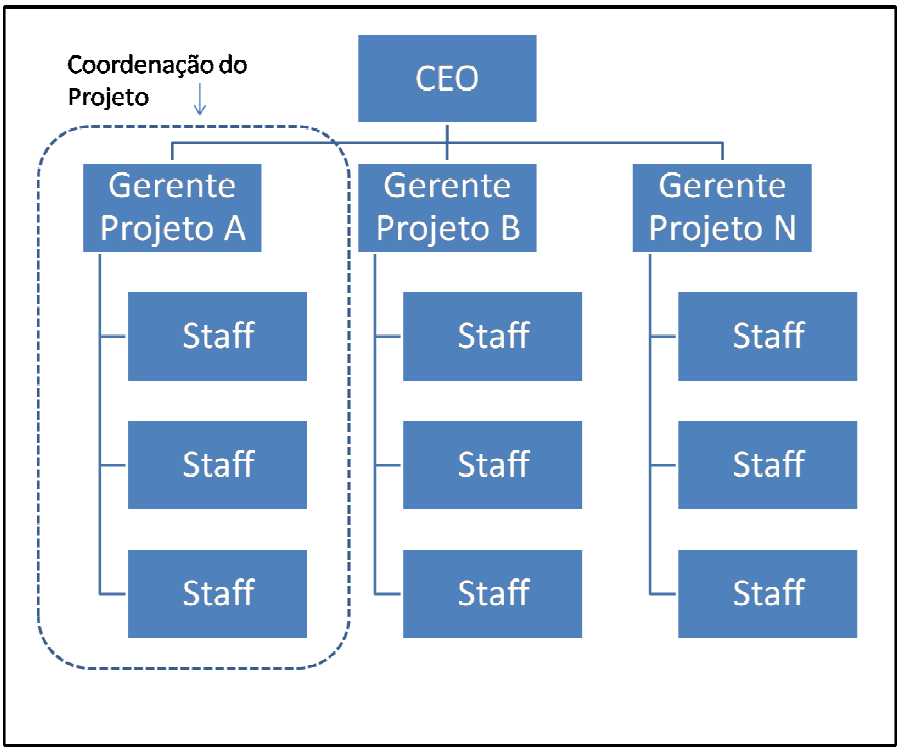

Figura 3: Estrutura Projetizada.
Fonte: PMI (2008), pg. 34.

Como observado, as empresas que adotam a estrutura projetizada tem como foco principal de sua hierarquia o projeto, e segundo Meredith e Mantel (2006) assim como as estrutura funcional, apresenta certas vantagens e desvantagens únicas, as quais lista-se na quadro 2:

Vantagens	
a)	O gerente do projeto tem autoridade completa sobre toda a linha do projeto
b)	Toda a equipe do projeto é responsável pela gestão do Projeto
c)	Encurtam-se as linhas de comunicação, pois não há divisões funcionais
d)	Quando há projetos semelhantes e sucessivos, pode-se manter a equipe técnica de especialistas permanente
e)	A equipe do projeto apresenta uma identidade forte e distinta, e tende a desenvolver um alto nível de comprometimento entre seus membros
f)	Como a autoridade é centralizada, pode-se tomar decisões mais rápidas, assim respondendo rapidamente às necessidades dos clientes e da alta administração
g)	Existe a unidade de comando
h)	Normalmente são estruturas simples e flexíveis, o que as torna fácil de compreender e implementar alterações
i)	Permite uma abordagem holística sobre o projeto

Desvantagens	
a)	Quando a organização assume vários projetos, é comum que cada um tenha seu próprio *staff*, o que pode levar a uma considerável duplicação de esforços e de pessoal especializado.
b)	Para garantir que os recursos (especialmente pessoal técnico e especializado) estejam disponíveis quando necessário, é comum que a administração do projeto mantenha estes recursos contratados durante todo o projeto, e não somente quando necessário.
c)	Especialmente em projetos de alta tecnologia, os indivíduos engajados no projeto desenvolvem uma considerável profundidade na tecnologia do projeto, e por outro lado, tendem a ficar estagnados em outras áreas que fazem parte de sua especialização técnica
d)	Devido ao certo isolamento do grupo do projeto, pode ocorrer inconsistências na forma como as políticas e procedimentos são realizados, as recomendações da alta gerência podem ser ignoradas ou desobedecidas, usando como desculpa as exigências técnicas ou dos clientes.
e)	O projeto ganha vida própria, e os membros da equipe podem ficar muito ligados ao projeto, o que causa uma divisão entre a equipe do projeto e o restante da organização, fato que pode causar uma rivalidade entre projetos.
f)	Devido a esta forte ligação, muitos profissionais ficam preocupados com a proximidade do fim do projeto, o que causa incertezas sobre o que acontecerá ao fim do projeto.

Quadro 2: **Vantagens e desvantagens da estrutura projetizada.**
Fonte: Meredith e Mantel (2006), pg190 - 191.

Para Kerzner (2001), as estruturas projetizadas apresentam como maior vantagem a não existência de níveis entre a gerencia e a equipe do projeto, tornando a comunicação forte e a tomada de decisão rápida. E como maior desvantagem, os custos para manter a estrutura, pois normalmente não há compartilhamento de recursos entre projetos semelhantes.

2.5.3.2 Estrutura Matricial

A estrutura que pode apresentar as características de uma organização funcional e também de uma organização projetizada é a estrutura matricial, que segundo PMI (2008) pode ser divida em três tipos: (i) Matricial fraca; (ii) Matricial balanceada; e (iii) Matricial forte, e podem ser observadas na Figura 4. As matriciais fortes possuem muitas das características das organizações por projetos e normalmente possuem gerentes e *staff* trabalhando em tempo integral nos projetos, a matricial balanceada compreende o papel da equipe de projetos mas não fornece autoridade plena a equipe sobre o projeto, equanto que a matricial fraca apresenta

muitas das características de uma organização funcional e o gerente de projetos é mais parecido com a de um coordenador ou facilitador do que com o de um gerente propriamente dito.

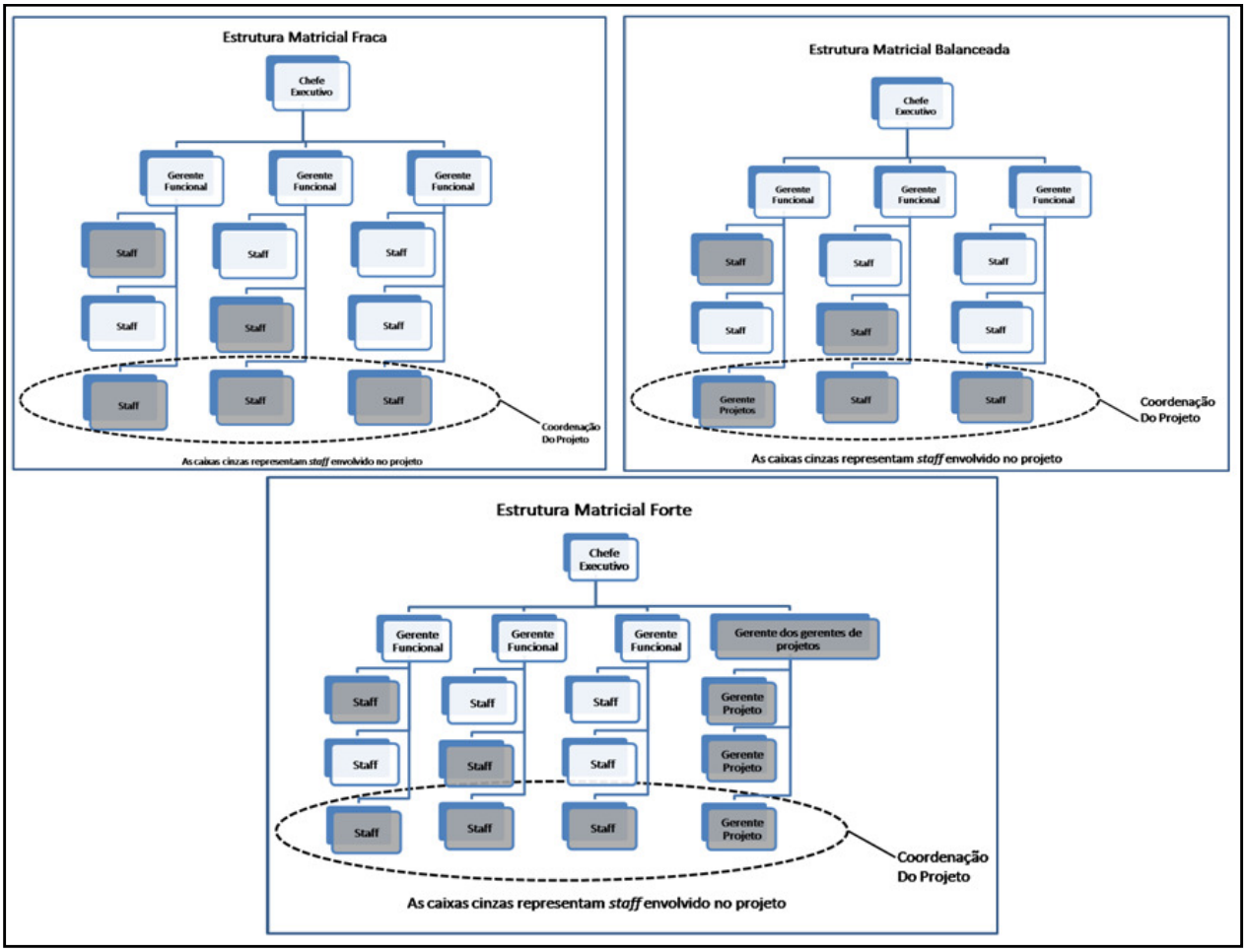

Figura 4: **Estrutura Matricial: Fraca, Balanceada e Forte.**
Fonte: Adaptado de PMI (2008), pg. 33 e 34.

Para Kerzner (2006), a estrutura matricial é a forma que combina a as vantagens da estrutura funcional e da estrutura projetizada, além disso, é a forma mais adequada às organizações, desde a construção até a direção do projeto. O autor afirma também que a estrutura matricial permite que os gestores do projeto tenham acesso a todos os níveis gerenciais, conforme apresentado na Figura 5, além disso, cada projeto pode representar um centro de lucro, e o poder e a autoridade do gerente do projeto vem diretamente do gerente funcional.

A gestão de projetos é uma função coordenativa, enquanto que a gestão na estrutura matricial tem que ser uma função colaborativa. Na condução do projeto nestas estruturas partilhar informações é prioridade (Kerzner, 2006)

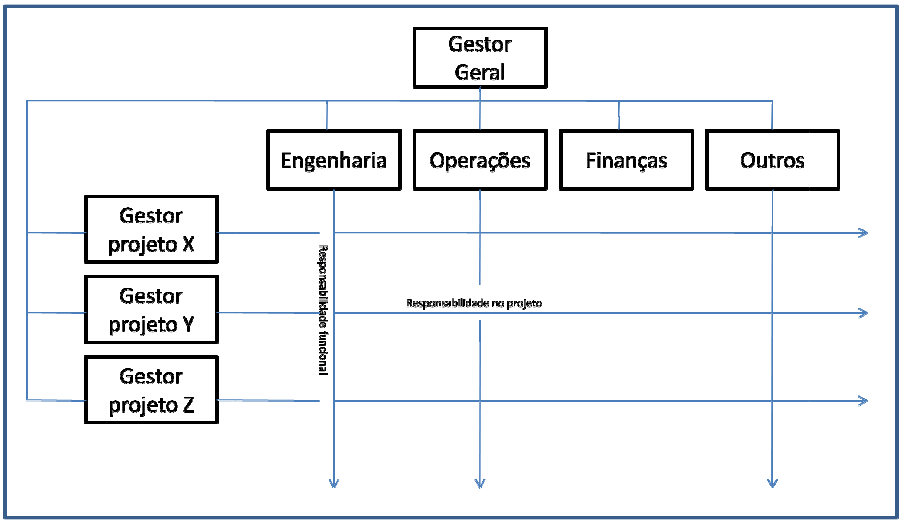

Figura 5: Típica estrutura matricial.
Fonte: Kerzner (2006), pg. 102.

Segundo Meredith e Mantel (2006), as organizações matriciais podem assumir diversas formas, dependendo de suas necessidades funcionais ou de projetos. Estas estruturas possuem uma variedade de vantagens e desvantagens, mas, os principais pontos são apresentados na quadro 3:

Vantagens
O gestor do projeto assume a responsabilidade sobre o projeto, e dá total ênfase a condução do projeto.
A estrutura do projeto é sobreposta a estrutura funcional, desta maneira o projeto tem acesso aos recursos de todas as divisões funcionais.
Há menos ansiedade sobre o que vai acontecer ao fim do projeto.
Devido a flexibilidade da estrutura matricial, a resposta às necessidades dos clientes é tão rápida quanto em uma estrutura projetizada.
Os gestores do projeto tem acesso a todos os níveis gerenciais.
Na existência de vários projetos simultâneos, os recursos podem ser mais bem equilibrados e distribuídos para atingir de maneira satisfatória os objetivos de custo e tempo.
A estrutura matricial pode ser adaptada a uma série de organizações, e não somente os extremos como a projetizada e a funcional.

Desvantagens
Como o poder e a autoridade ficam entre o gestor funcional e o gestor do projeto, pode haver dúvidas sobre quem é mais responsável, nos casos de sucesso a luta é para colher os méritos, no caso de fracasso a luta é para saber quem é o responsável.
Emobora a estrutura matricial permita um equilibrio dos recursos entres os projetos, quando há um série de projetos em andamento, este equilibrio é uma tarefa árdua, os recursos e os projetos devem ser monitorados para permitir o cumprimento dos prazos e custos, e evitar a disputa individual entre os projetos.
Em estruturas matricias fortes, pode haver os mesmos problemas de preocupação com o fim do projeto, como nas estruturas projetizadas.
Nas estruturas matriciais, o gestor do projeto controla as decisões administrativas, o gestor funcional controla as decisões tecnológicas, por isto a divisão de autoridade e responsabilidade é complexa. A habilidade do gestor do projeto em negociar os recursos pode contribuir para o sucesso do projeto.
As estruturas matricias violam o principio da unidade de comando da Administração, pois nestes casos a equipe terá pelo menos dois gerentes.

Quadro 3: **Vantagens e desvantagens da estrutura matricial.**
Fonte: Adaptado de Meredith e Mantel (2006).

Conforme se observa, a estrutura matricial permite a flexibilização da organização, percebe-se que não existe uma estrutura padrão ou modelo definido. De acordo com Carvalho e Rabechini (2009) cada projeto e cada organização merece uma análise individual para escolher e definir qual é a estrutura mais adequada. Os autores afirmam também, que além das estruturas funcionais, projetizadas e matriciais, algumas organizações que desejam consolidar a área de gestão de projetos criam núcleos de competências (hub), existem também os escritórios de Projetos, ou PMO (Project Management Office) que consistem em uma estrutura voltada para aplicação dos conceitos e boas práticas da gestão de projetos.

2.5.4 A Gestão de Projetos Segundo PMI

Adota-se neste estudo os conceitos de Gestão de Projetos estabelecidos pelo Guia PMBOK®, que segundo o PMI (2008) é uma norma reconhecida para a profissão de gerenciamento de projetos, o guia descreve as normas, métodos, processo e práticas estabelecidas para a profissão.

Como já foi abordado os conceitos e a importância da Gestão de Projetos, a seguir serão explorados os processos estabelecidos pelo PMBOK®, que segundo PMI (2008) podem ser agrupados em cinco grupos:

1. Grupo de processos de iniciação: processos usados para iniciar um projeto ou nova fase de um projeto já existente.
2. Grupo de processos de planejamento: processos que permitem definir o escopo, melhorar os objetivos e estabelecer as ações que possibilitem atingir os objetivos.
3. Grupo de processo de execução: processos que possibilitam executar as atividades definidas pelo plano do projeto.
4. Grupo de processos de monitoramento e controle: composto pelos processos necessários ao acompanhamento do desempenho do projeto, além disso, estes processos permitem revisar as metas e regular o andamento do projeto.
5. Grupo de processos de encerramento: são os processos realizados para formalizar o fechamento do projeto.

A natureza integrada do gerenciamento de projetos requer que os processo de monitoramento e controle estejam integrados com os outros grupos de processos, conforme apresentado na Figura 6.

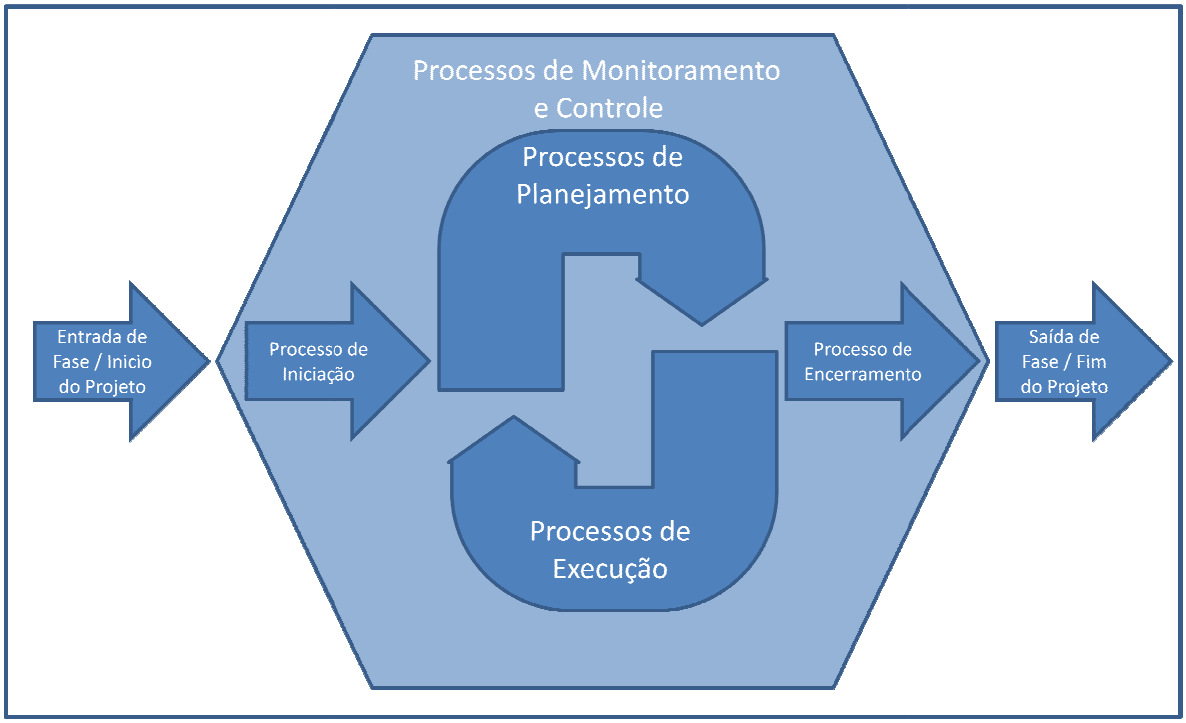

Figura 6: **Grupos de processo de gerenciamento de projetos.**
Fonte: PMI (2008), pg. 40.

O PMI (2008) define o processo como a inter-relação dos conjuntos de ações e atividades executadas para atingir os objetivos, resultados ou produto/serviço determinado. Um processo pode ser caracterizado por três componentes: Entradas / Ferramentas e Técnicas aplicadas / Saídas. Além disso, O PMI afirma que para um projeto ser bem sucedido a equipe do projeto deve:

a) Definir uma abordagem apropriada a atender aos requisitos do projeto, cumprindo os requisitos estará atendendo às necessidades dos *stakeholders*.
b) Como existem demandas concorrentes de escopo, tempo, custo, qualidade, recursos e riscos, é importante que se busque o equilíbrio entre estas demandas.

Corroborando com esta idéia, Lavingia (2002) afirma que os projetos precisam ser estruturados e administrados por processos, pois os processos são os facilitadores do correto uso dos recursos, desta maneira pode-se maximizar estes recursos. Além disso, Keelling (2005) destaca que na condução de um projeto todas as disciplinas da administração

se fazem presentes, mas como normalmente os projetos possuem natureza de curto prazo, é preciso atenção especial a disciplina e técnica.

O PMI (2008) chama atenção para que não se confunda os processo de um projeto com as fases de um projeto, pois quando projetos complexos ou de grande porte são separados em fases ou subprojetos, todos os grupos de processos normalmente são repetidos em cada uma das fases ou subprojetos. Além disto, os processos normalmente interagem e em certo nível há sobreposição, conforme apresentado na Figura 7.

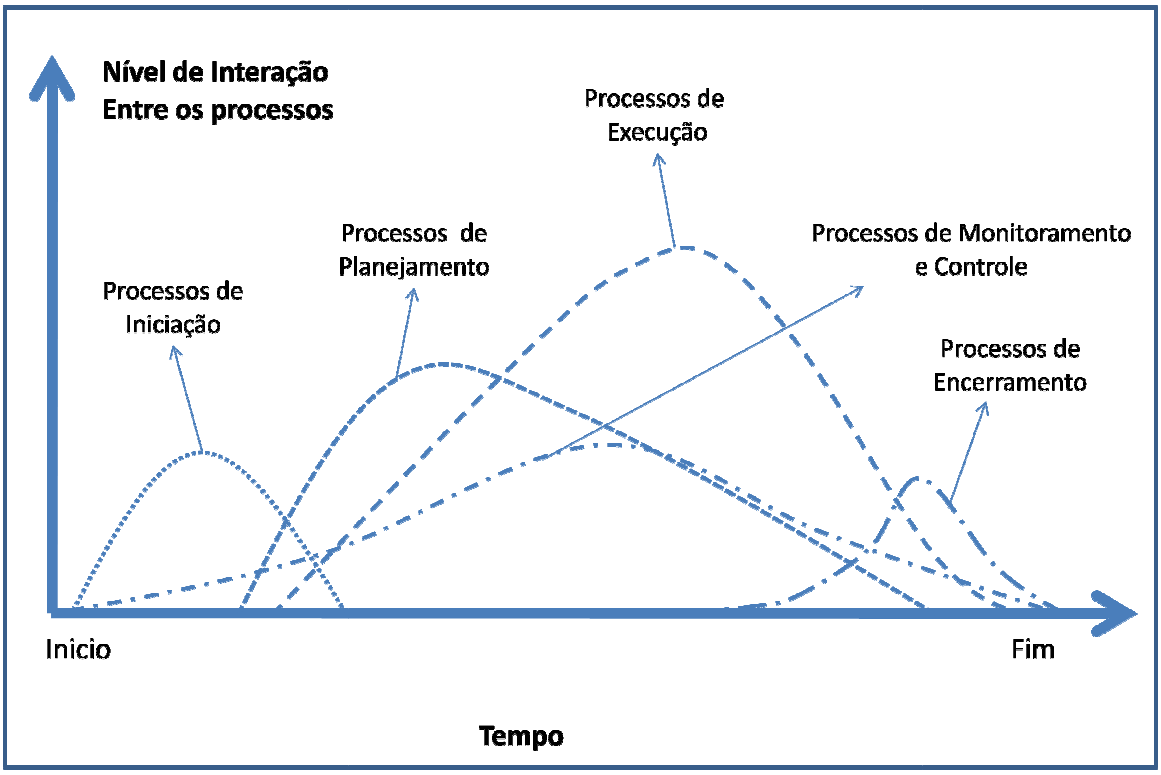

Figura 7: **Grupos de processo interagem em uma fase ou projeto.**
Fonte: PMI (2008).

Os grupos de processo são constituídos de 42 processos, que estão relacionados com as nove áreas de conhecimento estabelecidas pelo PMBOK, a relação entre os cinco grupos de processos, os 42 processos e as nove áreas de conhecimento pode ser visualizada na quadro 4.

Área de Conhecimento	**Grupos de Processos**				
	Processos de Iniciação	Processos de Planejamento	Processos de Execução	Processos de Monitoramento e Controle	Processos de Fechamento
Gestão da integração	Desenvolver termo de abertura	Desenvolver plano de gestão do projeto	Orientar e gerenciar a execução	Monitorar e controlar o trabalho do projeto Realizar o controle integrado de mudanças	Encerrar o projeto ou fase

Gestão do Escopo		Coletar requisitos		Verificar o escopo	
		Definir escopo		Controlar o escopo	
		Criar EAP			
Gestão do Tempo		Definir atividades		Controlar o cronograma	
		Seqüenciar as atividades			
		Estimar recursos das atividades			
		Estimar duração das atividades			
		Desenvolver cronograma			
Gestão do Custo		Estimar custos		Controlar os custos	
		Determinar orçamento			
Gestão da Qualidade		Planejar a qualidade	Realizar a garantia da qualidade	Realizar o controle da qualidade	
Gestão de Recursos Humanos		Desenvolver plano de RH	Mobilizar a equipe do projeto		
			Desenvolver a equipe		
			Gerenciar a equipe		
Gestão da Comunicação	Identificar partes interessadas	Planejar as comunicações	Distribuir as informações	Reportar o desempenho	
			Gerenciar as expectativas das partes interessadas		
Gestão do Risco		Planejar o gerenciamento dos riscos		Monitorar e controlar os riscos	
		Identificar os riscos			
		Realizar análise qualitativa dos riscos			
		Realizar análise quantitativa dos riscos			
		Planejar respostas aos riscos			
Gestão de Aquisições		Planejar aquisições	Conduzir as aquisições	Administrar as aquisições	Encerrar as aquisições

Quadro 4: **Relação entre grupos de processo e áreas de conhecimento.**
Fonte: PMI (2008), pg. 44.

2.5.5 Portfólio de Projetos

De acordo com PMI (2008) em organizações maduras em gerenciamento de projetos, existe um contexto mais amplo que rege o gerenciamento, denominado gerenciamento de portfólio, que se refere a um conjunto de projetos ou programas agrupados para facilitar o

gerenciamento eficaz, a fim de atingir os objetivos de negócios estratégicos. De acordo com o mesmo autor, os projetos ou programas do portfólio podem não ser necessariamente interdependentes ou diretamente relacionados.

O gerenciamento de portfólios trata do gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios, programas e outros trabalhos relacionados, para atingir objetivos de negócios estratégicos específicos (PMI, 2008, pg. 14), além disso, o gerenciamento de portfólios busca garantir que os projetos e programas sejam analisados a fim de priorizar a alocação de recursos, e que estejam alinhados às estratégias organizacionais.

As principais diferenças entre projeto, programa e portfólio estão apresentadas no quadro 5:

	Projeto	**Programa**	**Portfólio**
Escopo	Projetos possuem objetivos definidos. O escopo é desenvolvido progressivamente ao longo do ciclo de vida do projeto.	Programas possuem escopo mais amplo e provêem benefícios mais significativos.	Portfólios possuem escopo relacionado ao negócio, que muda de acordo com as metas estratégicas da organização.
Mudanças	O gerente de projeto tem expectativa de mudanças e implementa processos para gerenciamento e controle das mesmas.	Os gerentes de programa devem ter expectativa de ocorrências de mudanças internas e/ou externas ao programa e devem estar preparados para gerenciá-las.	Os gerentes de portfólio monitoram continuamente as mudanças num ambiente mais amplo da organização.
Planejamento	Os gerentes de projeto elaboram continuamente informações de alto nível através de planos detalhados ao longo do ciclo de vida do projeto.	Os gerentes de programa desenvolvem plano completo do programa e criam planos de alto nível proporcionando orientação para os projetos, nos quais os planos detalhados são criados.	Os gerentes de portfólio criam e mantém processos necessários e comunicação relativos para agregação ao portfólio.
Gerenciamento	Os gerentes de projeto lideram o time de projeto para atingir os objetivos do projeto.	Os gerentes de programa lideram os gerentes de projetos e o staff do programa, provendo visão e liderança geral.	Os gerentes de portfólio podem gerenciar ou coordenar o staff de gerenciamento de portfólio.
Sucesso	O sucesso é medido pelo produto e qualidade do projeto, por atendimento do orçamento, no prazo e pelo grau de satisfação do cliente do projeto.	O sucesso é medido pelo grau no qual o programa satisfaz as necessidades e benefícios propostos para o mesmo.	O sucesso é medido em termos do desempenho agregado pelos componentes do portfólio.

Monitoramento	Os gerentes de projeto monitoram e controlam tarefas e o trabalho de produção das entregas, serviços e resultados requeridos do projeto.	Os gerentes de programa monitoram a evolução dos projetos que compõem o programa para assegurar o atingimento das metas gerais, prazos, orçamento e benefícios que são metas do programa.	Os gerentes de portfólio monitoram o desempenho agregado e os indicadores de chave dos componentes do portfólio.

Quadro 5: **Resumo comparativo: projetos, programas portfólios**
Fonte: PMI, 2008

Simon (1960), afirma que o processo de tomada de decisão é sinônimo de prática de gestão e envolve questões básicas sobre o que deve ser feito, quando, como, onde e por quem. A Gestão de Portfólios de Projetos está intimante ligada à tomada de decisão, pois trata-se da busca por uma carteira ideal de projetos, através da avaliação, classificação, seleção e priorização dos projetos. Com o crescente numero de PMO´s, e a indiscutivel importancia do correto gerenciamento dos projetos, observa-se o surgimento de uma série de técnicas para tratar portfólios de projetos. Abaixo faremos um pequeno quadro teórico sobre a Gestão de portfólios de projetos:

Autor / Ano	**Conceito**
Meredith e Mantel (1995)	É um processo de avaliação individual ou de grupos de projetos, para escolha daqueles que serão implementados de forma a alcançar os objetivos da organização
Archer e Ghasemzadeh (1996)	Um conjunto de projetos desenvolvidos segundo o patrocínio e/ou gerenciamento de uma determinada organização, competindo por recursos escassos
Bridges (1998)	Fazer a coisa certa, selecionando o mix correto de projetos e ajustando conforme o tempo e as circunstâncias
Sommer (1999)	É um processo contínuo que inclui tomada de decisão, priorização, revisão, realinhamento e repriorização
Mader (2004)	Objetivos da gestão de portfólio incluem também o balanceamento e o direcionamento estratégico

Quadro 6: **Resumo sobre gerenciamento de portfólio**
Fonte: Elaborado pelo autor

Neste sentido, baseado na afirmação de Cooper et al. (1999), pode-se afirmar que a gestão de portfólio é um processo de decisão dinâmico, por meio do qual uma lista com os projetos são constantemente atualizados e revisados, é caracterizado pela incerteza e mudanças das informações, oportunidades dinâmicas, múltiplas metas e considerações estratégicas, interdependência entre projetos e múltiplas tomadas de decisões.

3 METODOLOGIA

Este capítulo tem como objetivo apresentar o método e as técnicas utilizadas para realização da pesquisa, que segundo Gil (1996) pode variar em função dos seus objetivos, portanto, devem ser estabelecidos de forma clara a fim de que as fases que sucedem se processem de maneira satisfatória.

Na mesma linha, Lakatos e Marconi (1996) destacam que dependendo do enfoque dado pelo autor os critérios para a classificação da pesquisa podem variar, obedecendo interesses, condições, campos, situações, metodologias, objetivos e objetos de estudo.

Quanto ao delineamento da pesquisa, Kerlinger (1980) define que o plano e a estrutura da investigação devem ser concebidas com o objetivo de fornecer respostas às perguntas da pesquisa. Para Gil (1999) o delineatmento da pesquisa envolve tanto a diagramação quanto a previsão de análise e interpretação dos dados, além disso deve considerar o ambiente da coleta dos dados, bem como as formas de controle das variáveis envolvidas, ou seja, o delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este estudo pretende verificar uma teoria em uma realidade observável, desta maneira caracteriza-se por pesquisa empírica, no caso, os conceitos da Gestão de Projetos aplicados em um projeto de uma Instiuição de Ensino Superior. É exploratório, visto que há poucos estudos anteriores realizados no tema, neste contexto. Segundo Sampieri *et al* (1991) a pesquisa exploratória deve ser aplicada quando o tema ou problema de investigação é pouco estudado ou que não tenha sido anteriormente abordado, Mattar (1996) complementa afirmando que as pesquisas exploratórias visam prover ao pesquisador maior conhecimento sobre o assunto em questão. Neste sentido, a pesquisa está apoiada sobre um referencial teórico abrangente e relevante sobre o tema e sobre o foco.

Esta pesquisa visa ainda investigar a percepção dos sujeitos sociais envolvidos no ambiente da pesquisa, sobre a Gestão de Projetos em Instituições de Ensino Superior, desta maneira caracteriza-se por pesquisa qualitativa, que segundo Godoy (1995) estudos deste tipo envolvem a obtenção de dados descritivos a cerca de lugares, pessoas, organizações e formas de interação que se dão atravez do contato direto do pesquisador com a situação estudada.

Esta relação dinâmica entre sujeito e objeto, mundo objetivo e a subjetividade do sujeito não podem ser traduzidas em números (Silva e Menezes, 2000).

Considerando as características e objetivos deste trabalho, pode-se caracaterizá-lo também como estudo de caso único, onde segundo Yin (2007):

Estudo de caso pode ser caracterizado como uma investigação qeu tem como objetivo compreender um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, estes contextos e fenômenos não são claramente evidente, e utiliza-se várias fontes de evidências;

Pode ser único, que é adotado em casos raros e críticos. Ou pode ser multiplo, que busca dissovler idéias ou questionamentos, ou preservar características holísticas de acontecimentos reais a fim de mapeá-los.

Gil (1991) destaca ainda que o estudo de caso é caracterizado por um exaustivo e profundo estudo de poucos objetos, permitindo assim seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamento considerados.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

A coleta de dados deste estudo está dividida em dois grupos, (1) pesquisa bibliográfica e análise documental; e (2) entrevistas e observações. Esta fase da coleta de dados, segundo Lakatos e Marconi (2001), representa o inicio da aplicação dos instrumentos e técnicas selecionadas no delineamento da pesquisa.

Na primeira etapa, com base na revisão da literatura, utilizaram-se estudos já publicados, produções e obras originais escritos e relacionados ao tema. Estes meios, de acordo com Yin (2001), permitem que o estudo de caso aumente sua substancialidade e qualidade, além de evitar o viés na pesquisa. A análise documental, como atas de reuniões, projetos e demais documentos permitem confrontar se os dados coletados na proxima etapa, entrevistas e observações, estão de acordo, além disso permite o detalhamento e exemplificação de fatos e dados.

A coleta de dados por meio das entrevistas será realizada com base no método de relato aberto, sem o uso de questões fechadas, e serão realizadas no periodo de maio a junho de 2012. Para condução das entrevistas, pode-se seguir inicialmente o cosntructo da pesquisa que pode ser observado na Figura 8.

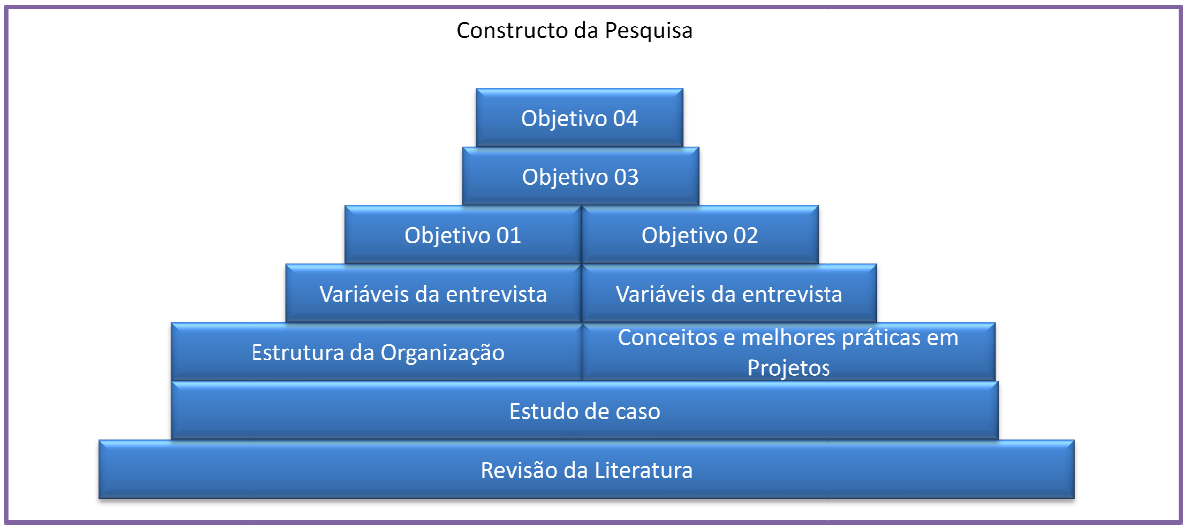

Figura 8: Constructo da pesquisa.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Pode-se observar no constructo da pesquisa que com base na revisão da literatura e no caso estudado as entrevistas foram dividas em dois blocos, estrutura organizacional e conceitos e melhores práticas em projetos. Em seguida, definiu-se dois grupos de variáveis de entrevistas, cada bloco buscando atender um objetivo específico. Pode-se observar melhor o cosntructo nas Quadros 7 e 8 abaixo:

Objetivo 1 - Descrever a estrutura organizacional e o papel dos envolvidos no projeto;		
O Quê	**Conceitos**	**Autor**
Estrutura Organizacional	Processo pelo qual: (1) a autoridade é distribuída; (2) as atividades são especificadas em todos os níveis e; (3) um sistema de comunicação é delineado.	Vasconcellos e Hemsley (2002)
Burocracia Profissional	[...] A Burocracia Profissional baseia-se na coordenação da padronização das habilidades [...] contrata profissionais especializados, devidamente treinados e doutrinados, para o núcleo operacional e, depois, concede-lhes considerável controle sobre seu próprio trabalho.	MINTZBERG (2006, p. 213)
Adhocracia	Pouca formalização do comportamento e a alta especialização do trabalho, os especialistas ficam agrupados em unidades funcionais, divididos em pequenas equipes de projeto. Na Adhocracia, os princípios clássicos da administração, especialmente o comando, não apresentam tanta relevância.	Mintzberg (2006)
Estruturas clássicas	Funcional – divisão através da área de conhecimento. Permite alta especialização técnica; **Geográfica** – para organizações que operam em grandes áreas, agrupando as pessoas de acordo com a localização; **Por processo** – divisão de acordo com a seqüência operacional ou processo produtivo. Mais comum em atividades operacionais; **Por cliente** – diferencia e agrupa as atividades de acordo com tipo de cliente; **Por produto** – agrupa na mesma unidade as pessoas que lidam com determinado produto.	Doll e Vonderembse (1991); Daft e Lewin (1993); Olivares (1999); Vasconcellos e Hemsley (2002),
Novas Estruturas	Projetizada - O gerente de Projetos pode controlar o projeto como um todo, e possui autoridade plena sobre o projeto. Não há divisões funcionais, normalmente são estruturas simples e flexíveis.	Kerzner (2001); Meredith e Mantel (2006)

	Matricial - pode apresentar as características de uma organização funcional e também de uma organização projetizada é a estrutura matricial, combinando suas vantagens.	Kerzner (2006); PMI (2008)
Roteiro - Parte 1		
Como está organizada estruturalmente a equipe do projeto, ela pode ser enquadrada em algum dos tipos citados acima?		
Quais os principais membros do projeto, e qual sua importância na condução do projeto? Existe a figura do líder ou gerente do projeto?		
Como ocorre a comunicação entre os participantes do projeto, e como os membros do projeto relatam o andamento de suas atividades?		
De que maneira as funções e atividades são distribuídas no projeto?		

Quadro 7: Roteiro de entrevista parte 1.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Objetivo 2 - Estabelecer o entendimento dos entrevistados quanto aos conceitos de boas práticas em Gestão de Projetos;		
O Quê	**Conceitos**	**Autor**
Conceito de Projeto	"Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos tiverem sido atingidos ou quando se concluir que esses objetivos não serão ou não poderão ser atingidos e o projeto for encerrado, ou quando o mesmo não for mais necessário"	PMI, (2008, pg. 11)
Processo de Iniciação	Desenvolver termo de abertura e identificar partes interessadas;	PMI (2008)
Processo de Planejamento	Desenvolver plano, coletar requisitos, definir escopo, cria estrutura analítica do projeto, definir atividades, seqüenciar atividades, estimar recursos e duração, cronograma, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos e aquisições	
Processos de Execução	Mobilizar desenvolver e gerenciar equipe, distribuir informações, gerenciar expectativas e conduzir aquisições.	
Processo de Monitoramento e Controle	Monitorar e controlar trabalho, mudanças, escopo, cronograma, custos, qualidade, desempenho, riscos e aquisições.	
Processos de Fechamento	Encerrar fases, projeto e aquisições.	
Roteiro - Parte 2		
O que é um projeto para você? O Pró-Administração se enquadra neste conceito?		
Como os conceitos adotados pelo PMI (conceitos como gestão de escopo, tempo, risco, qualidade) estão sendo usados na condução do Pró-Administração?		

Os principais processos de um projeto (Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Fechamento) são percebidos no Pró-Adminsitração? Discorra sobre estes processos, sua importância e influencia à condução do projeto.
As atividades do projeto foram definidas e seqüenciadas? Os recursos e a duração necessários para a realização das atividades foram estimados?

Quadro 8: Roteiro de entrevista parte 2.
Fonte: Elaborado pelo autor.

O bloco da estrutura organizacional busca encontrar repostas para o primeiro objetivo da pesquisa: Descrever a estrutura organizacional e o papel dos envolvidos no projeto. O bloco dos conceitos e melhores práticas em projetos busca encontrar respostas para o segundo objetivo: Estabelecer o entendimento dos entrevistados quanto aos conceitos de boas práticas em Gestão de Projetos.

Em seguida, de acordo com o constructo, as respostas obtidas nas partes 1 e 2 da entrevista e os respectivos objetivos, a pesquisa buscará atingir o terceiro objetivo: Identificar como ações e procedimentos adotados no projeto Pró-Administração, baseadas no guia das melhores práticas, contribuem para o seu desenvolvimento, para então, em seguida o arcabouço construido permita ao pesquisador atingir o quarto e último objetivo: Identificar possíveis melhorias no desenvolvimento de projetos desta natureza.

3.3 PROCEDIMENTOS E ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados, especialmente em estudos de caso, pode causar ao pesquisador a falsa sensação de certeza de suas conclusões, especialmente nos casos em que o pesquisador finalisa a pesquisa com a simples apresentação dos dados coletados, ou ainda, quando o pesquisador parte dos dados diretamente para a interpretação, ou seja, para a procura de resultados mais amplos do que os dados realmente possam ter (Gil, 1996)

Segundo o mesmo autor, convém que o pesquisador defina antecipadamente o seu plano de análise, que deve considerar as limitações dos dados, sobretudo referente à quantidade da amostra. Voss *et all* (2002) complementa, afirmando que um estudo de caso pode se dar das seguintes formas: (i) exibição visual do dados, através de sequência esquemática, de forma que facilite a elaboração de conclusões; (ii) apresentação sob a forma matricial, exibindo os processos, consequencias e resultados; (iii) diagramas que apresente

variáveis dependentes e independentes, bem como as relações entre elas; (iv) construção de quadros que apresentem as particularidades de cada situação, comparando-as quanto a similaridade e diferenças.

3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Este capítulo tem como objetivo apresentar as limitações do método adotado e também as limtações da pesquisa em si, que segundo Vergara (1998) independente do método adotado, não é possivel mitigar as limitações, desta forma, o pesquisador deve antecipar-se às críticas que o leitor poderá fazer ao trabalho, esta antecipação ocorre atravéz da explicitação das limitações que o método escolhido oferece, mas que ainda assim o justificam diante dos propósitos da investigação.

As limitações deste estudo ocorrem principalmente pelo tipo de pesquisa adotada, estudo de caso único, que segundo Gil (1991) apresenta dificuldade na generalização do resultado, além disto, Yin (2001) destaca que nos estudos de caso à possibilidade do viés do pesquisador e a falta de rigor na interpretação podem prejudicar o resultado final.

4 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

De acordo com a metodologia da pesquisa empregada neste trabalho, procedeu-se uma análise documental de materiais disponiveis, como: (a) projeto pró-administração rede Uninove; (b) atas; (c) prestação de contas 2010; relatório consolidade out/2009 a aril/2011; e (d) relatório de cumprimento de objetivo 2010. Estas análises tem como objetivo responder à seguinte pergunta de pesquisa: **Como as boas práticas em gestão de projetos podem contribuir para o desenvolvimento dos projetos em Instituições de Ensino Superior: Caso Pró-Administração?**

Para melhor organização deste capítulo, abordam-se as cinco dimensões da pesquisa de forma separada em: (1) apresentação do caso e do projeto pró-adminstração; (2) identificação da estrutura organizacional e o papel dos envolvidos no projeto; (3) o entendimento do entrevistado quanto aos conceitos de boas práticas em Gestão de Projetos; (4) como ações e procedimentos adotados no projeto pró-administração, baseadas no guia das melhores práticas, contribuem para o seu desenvolvimento; e (5) identificação de possíveis melhorias no desenvolvimento de projetos desta natureza.

4.1 APRESENTAÇÃO DO PROJETO PRÓ-ADMINISTRAÇÃO

Conforme apresentado no capítulo 2.3 deste trabalho, a apresentação da CAPES e dos objetivos do projeto Pró-Adminsitração já foram cumpridas, cabe nesete momento proceder com um estudo mais aprofundado do projeto OS DESAFIOS DO ENSINO DE INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE NO BRASIL: AVALIAÇÃO E PROPOSIÇÃO DE AÇÕES PARA CAPACITAÇÃO DOCENTE (neste estudo abreviado pelas inciais DEISB), que é objeto de estudo de caso deste trabalho.

Para cumprir o objetivo deste capítulo, a apresentação do caso e do projeto foi dividida nos seguintes tópicos: (1) Estrutura e IES Participantes; (2) Objetivos; (3) Desenvolvimento; e (4) Modelo de Gestão do Projeto

4.1.1 Estrutura e IES Participantes

Cumprindo com o estabelecido no edital do pró-administração, o DEISB foi formado por uma rede organizacional, conforme apresentada na figura 9:

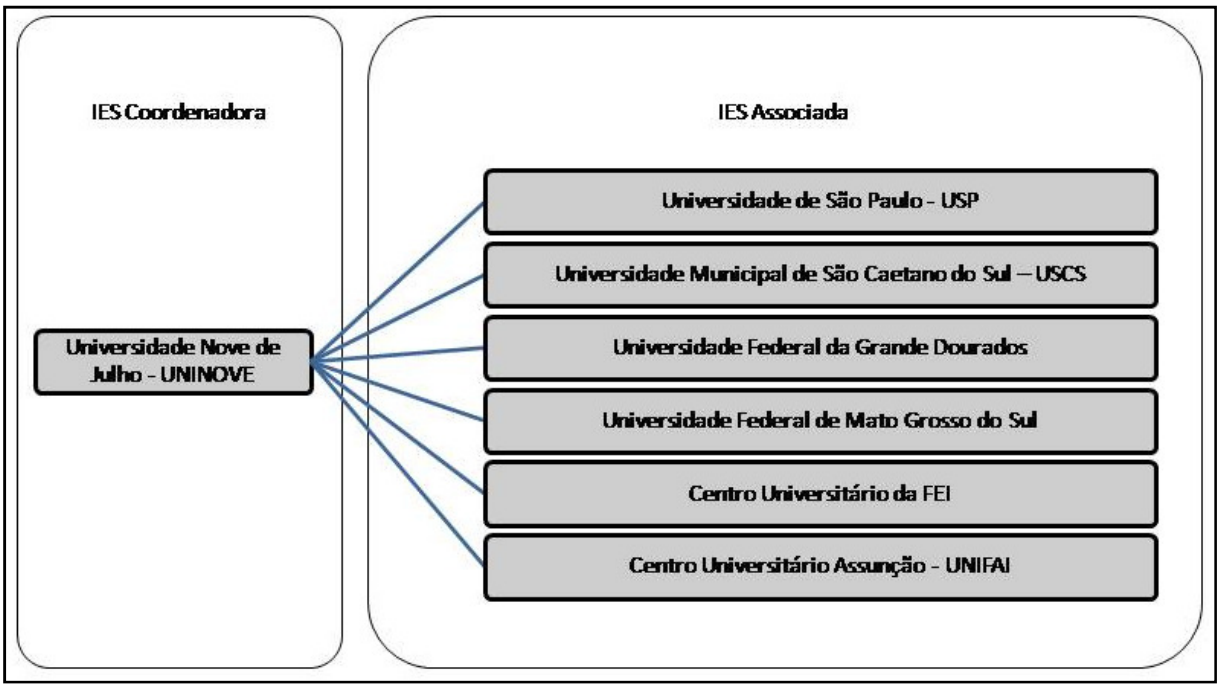

Figura 9: Organograma da rede organizacional do projeto DEISB
Fonte: Elaborado pelo autor

No escopo do projeto original, ficou estabelecido que o coordenador geral seria o Prof. Dr. Milton Abreu Campanário, que representa a UNINOVE. Além disso, os responsáveis das outras IES seriam: Prof. Dr. Gulherme Ary Plonski (USP), Prof. Dr. Mauro Neves Garcia (USCS), Prof. Ms. Antonio Vaz Lopes (Universidade da Grande Dourados), Prof. Dr. José Nilson Reinert (Universidade Federal de Mato Grosso do Sul), Prof. Dr. Roberto Carlos Bernardes (FEI), e Profa. Ms. Josemari Martos (UNIFAI).

4.1.2 Objetivos

A proposta do projeto teve como objetivo geral subsidiar o desenvolvimento das capacitações docentes para o ensino de pós-graduação e graduação em administração, com

foco na área de gestão disciplinar em "inovação", por meio da formação de uma rede de instituições com competência relevante no tema e com capacidade multiplicar no Brasil os conhecimentos alcançados.

Como conseqüência deste objetivo decorrem as atividades de mapeamento das demandas das empresas e da sociedade por esta capacitação de gestão em contraste com as ofertas dos cursos de graduação e pós-graduação de IES brasileiras, buscando identificar inconsistências e propor medidas que contribuam para a capacitação docente e o incremento de qualidade do ensino da inovação e sustentabilidade nos cursos de graduação e pós-graduação em Administração.

Além disso, o projeto estabeleceu os seguintes objetivos específicos:

a) Estabelecer uma rede de cooperação acadêmica entre IES para promover o intercâmbio de conhecimentos entre os grupos de pesquisa, disseminar estudos acadêmicos e desenvolver ferramentas para o ensino na área de inovação e sustentabilidade;

b) Mapear a grade curricular e os conteúdos das ementas dos cursos de graduação e pós-graduação, lato e *stricto sensu*, no país, para identificação da oferta de conteúdo sobre a inovação e sustentabilidade;

c) identificar, para pesquisar a demanda, expectativas das organizações e da sociedade no que concerne ao papel e funções da inovação e sustentabilidade nas organizações;

d) Pesquisar o perfil dos egressos dos cursos de graduação e pós-graduação no Brasil, para verificar a inserção conteúdos ligados à inovação e sustentabilidade na formação profissional;

e) Estabelecer parcerias específicas para o desenvolvimento de programas de pós-graduação *stricto sensu* nas áreas de concentração em Inovação e Sustentabilidade, com instituições participantes que não possuam programas de mestrado;

f) Formar docentes em nível de pós-graduação *stricto sensu* para atuar no ensino da inovação e sustentabilidade, utilizando infra-estrutura do PCDA disponível em diferentes IES da rede de cooperação;

g) Desenvolver material didático para a formação e instrumentação de professores dos cursos de graduação e pós-graduação para a área de Inovação e Sustentabilidade.

4.1.3 Desenvolvimento

Como parte do planejamento do desenvolvimento do projeto, ficou definido que o DESIB tem como área de atuação temática a inovação tecnológica (produtos e processos), organizacional e de mercado, dentro da visão de sustentabilidade econômica, social e ambiental, congregando competências e foco de aplicação nas IES participantes da proposta.

A proposta constitui também uma rede de capacitações institucionais acadêmicas em ensino e pesquisa em "inovação", com destaque para empreendedorismo e sustentabilidade, que pretende se expandir no Brasil ao longo do desenvolvimento do projeto, particularmente com a formação de novas capacitações docentes.

O desenvolvimento do projeto busca cumprir etapas conforme apresentado na figura 10:

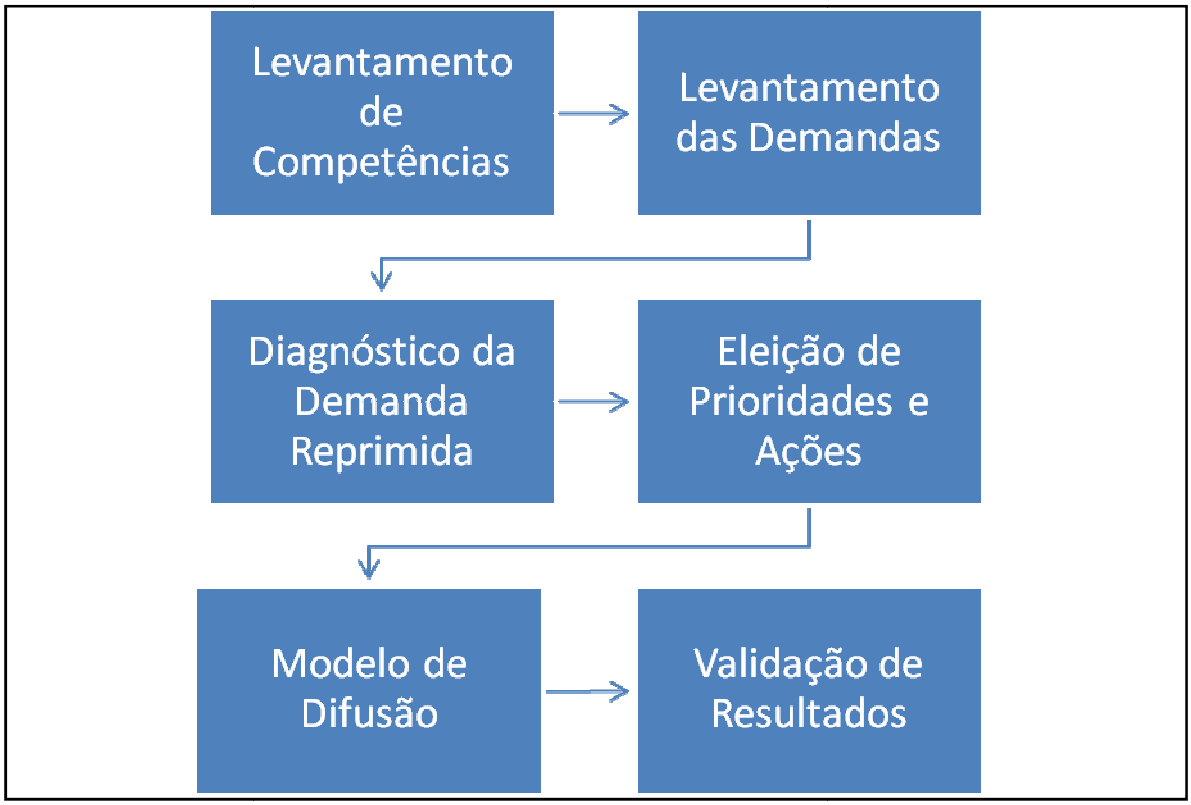

Figura 10: Etapas de desenvolvimento do projeto DEISB
Fonte: Elaborado pelo autor

Estas etapas estão assim determinadas:

a) Levantamento de competências, capacitações docentes, serviços educacionais (graduação e pós-graduação) e de pesquisa na área temática, por meio dos bancos de dados da CAPES e CNPq, estudos configuracionais e pesquisa de campo.

b) Levantamento das demandas e expectativas da sociedade empresarial, entidades não governamentais e IES, na área temática, por meio de informações junto a entidades representativas da classe empresarial, da pesquisa e do ensino.

c) Diagnóstico de Demanda Reprimida: Identificar as diferenças entre as expectativas da sociedade (demanda) e as competências existentes (oferta) das IES em inovação, empreendedorismo e sustentabilidade.

d) Eleição de Prioridades e Ações: Propor medidas e ações que contribuem com a qualidade de ensino e a capacitação docente dos cursos de graduação e pós-graduação em Administração, com ênfase: Na constituição de uma rede de cooperação acadêmica entre IES e outras entidades pertinentes. Nas propostas de diretrizes e ações para a formação docente em administração, no eixo temático da proposta, com ênfase em aplicações na Região Centro-Oeste, com ênfase no estado de Mato Grosso do Sul. Na formação de docentes que possam multiplicar em diversas regiões e IES do país os conhecimentos desenvolvidos por este projeto.

e) Modelo de Difusão: Desenvolver modelo de difusão de métodos de ensino e pesquisa a outras IES e outras regiões do país, não envolvidas diretamente nesta proposta.

f) Validação de Resultados: Elaboração de balanço dos objetivos, metodologia e resultados acadêmicos e práticos atingidos, particularmente em relação à capacitação docente conquistada e sua potencialidade de multiplicação por meio do projeto desenvolvido.

4.1.4 Modelo de Gestão do Projeto

De acordo com a proposta, o DEISB caracteriza-se como um projeto, na medida em que possui um período limitado de execução e objetiva gerar produtos e ou serviços únicos e diferenciados. Considera-se também na proposta, que o conjunto de atividades: levantamento, análise/diagnóstico, ações/conteúdos/modelos, avaliaçã de resultadose PCDA serão tratadas como projetos, caracterizando assim um "conjunto de projetos". Esperando assim que a administração das atividadese sejam desenvolvidas sob a perspectiva das melhores práticas de gerenciamento de projetos, planejando-a por áreas de conhecimento e fazendo que seus controles sejam efetivos e orientados aos resultados.

4.1.4.1 Objetivos do Modelo de Gestão

Para viabilizar a elaboração e condução do projeto da maneira proposta, o DEISB foi incubado dentro da estrutura organizacional que suporta o programa de Mestrado Profissional em Gerenciamento de Projetos da UNINOVE, podendo assim adotar o modelo de gerenciamento de projetos como elemento facilitador e catalisador dos esforços da proposta. O modelo levará em conta a estrutura da equipe envolivida, a estratégia de gestão a ser utilizada, além dos seguintes objetivos:

a) Nortear o detalhamento do escopo do projeto – o que envolve traduzir a relação entre atividades e entregas do projeto, dada a metodologia adotada nessa proposta;

b) Estabelecer suporte à elaboração de cronograma por meio do seqüenciamento de atividades como forma de otimizar o tempo e garantir que esse seja respeitado;

c) Garantir a comunicação entre as diversas equipes envolvidas e a conformidade em termos de integração dos diversos elementos da pesquisa – levantamento, tratamento e análise de dados em consonância com os objetivos da pesquisa;

d) Estabelecer elementos parâmetros para orçamentação, controle de uso de recursos materiais, humanos e financeiros;

e) Estabelecer o controle e garantir um sistema de informação que permita a definição e avaliação os padrões de desempenho do projeto;

f) Consolidar os resultados do projeto por meio dos relatórios da pesquisa e correspondente prestação de contas.

4.1.4.2 Beneficios do modelo adotado

A proposta do projeto, elenca como principais beneficios da estratégia de gestão adotada, e fatores críticos dado ao alcançe do projeto, os seguintes itens:

1) Viabilizar um entendimento mais profundo do ambiente, das necessidades e objetivos de um projeto;
2) Garantir que os esforços envolvidos em um empreendimento sejam orientados à entregas e que essas sejam a base para a definição de tarefas, alocação de recursos, elaboração de cronograma, etc., bem como ao desenvolvimento de equipes;
3) Permitir a definição e bom uso de recursos (financeiros, materiais, tempo, etc.) envolvidos;
4) Estabelecer a definição e ou criação de uma estrutura de governança, atribuição de responsabilidades e emprego ferramentas de gestão da comunicação com finalidades específicas tendo em vista o projeto;
5) Introduzir o estabelecimento de mecanismos de planejamento, execução e controle por meio do desenvolvimento de planos e de critérios de desempenho de projetos tendo como foco a validação por meio de entregas;
6) Facilitar o levantamento de premissas, restrições e gerenciamento de fatores de risco associados ao projeto.

4.1.4.3 Orçamento e Cronograma

De acordo com o Edital do Pró Administração, o projeto deverá ter duração máxima de 4 anos para o exercício orçamentario e 5 anos para execução de todas as atividades. Além disso, o projeto pode objter financiamento de até R$ 120.000,00 por ano, totalizando o máximo de R$ 480.000,00. Com base nestas premissas, os coordenadores do projeto desenvolveram o cronograma de atividades:

ATIVIDADES	ANO 1		ANO 2		ANO 3		ANO 4	
A. LEVANTAMENTO								
A.1. LEVANTAR OFERTA								
A.2. PESQUISAR DEMANDA								
B. ANÁLISE / DIAGNÓSTICO								
B.1. IDENTIFICAR LACUNAS								
B.2. IDENTIFICAR OPORTUNIDADES								
C. PROPOSICÕES								
C.1. CONTEÚDOS								
C.2. MODELOS								
C.3. AÇÕES								
C.4. ESTRATÉGIA								
D. VALIDAÇÃO DE RESULTADOS								
F. PCDA								
G. MODELAGEM DINTER E MINTER								
H. PROPOSTA DE APLICAÇÃO								

Quadro 9: **Cronograma de atividades DEISB**
Fonte: Pró-Administração Uninove

4.1.4.4 Estrutura analitica do projeto

A partir do modelo de gerenciamento de projeto adotado, foi possível elaborar a Estrutura Analítica do Projeto - EAP, como ferramenta de decomposição do trabalho do projeto em partes gerenciáveis. A EAP serviará como base para o planejamento do projeto, norteado o trabalho das equipes do projeto, integrando as atividades.

- Projeto
  - Formação de Mestres e Doutores
    - Créditos nas disciplinas
    - Plano estudos acadêmicos
    - Projeto de Pesquisa
    - Publicações
    - Teses/Dissertações
  - Relatórios Levantamento
    - Oferta
      - Formação redes
      - Sistema de busca de informações

- Pesquisa Bibliográfica
- Consolidar informações
- Análise de Dados
- Elaboração Relatório
- Publicações

Demanda

- Formação redes
- Sistema de busca de informações
- Pesquisa Bibliográfica
- Consolidar informações
- Análise de Dados
- Elaboração Relatório
- Publicações

Relatório Análise / Diagnóstico

- Política Des. Produtivo
- Marco regulatório educação
- Contraste oferta demanda
- Relatório diagnóstico
- Publicações

Relatório Proposições

- Conteúdos
- Modelos
- Ações
- Relatórios parciais
- Publicações

Relatório Validação Resultados

- Definição métodos validação
- Implantação
- Análises
- Elaboração Relatório
- Publicações

PCDA

- Aulas
- Palestras
- Workshops
- Seminários
- Publicações

Novos Projetos

- Modelagem MINTER DINTER
- Proposta

Site

- Definição
- Produção
- Hospedagem

Quadro 10: **EAP**

Fonte: Pró-Administração Uninove

4.1.4.5 Critérios de desempenho do projeto

Segundo o proposta apresentada, após o estabelecimento das atividades do projeto, mesmo que em nível macro, e a delimitação dos principais produtos, torna-se possível definir os critérios de desempenho, tendo como base as entregas previstas, norteando assim a avaliação do trabalho das equipes envolvidas. De acordo ainda com a proposta, o detalhamento das atividades seria feito no início do projeto, juntamente como o detalhamento do plano do projeto.

4.1.4.6 Governança do projeto

A proposta do projeto destacou como aspecto estratégico a governaça do projeto, que foi determinada de acordo com a figura 11:

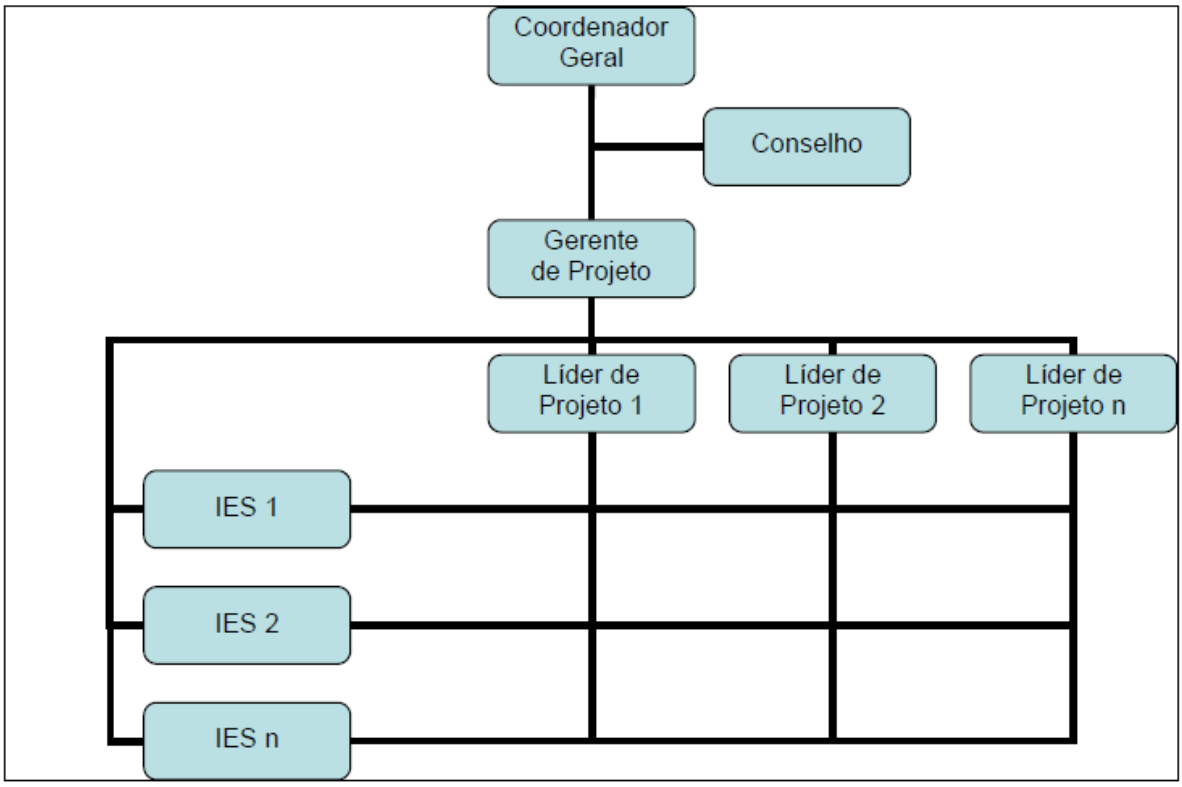

Figura 11: **Estrutura de governança do proejto**
Fonte: Pró-Administração Uninove

Determinou-se também as funções e responsabilidades conforme segue:

Coordenador geral: estabelecer diretrizes relacionadas aos aspectos de gestão e controle relacionados aos processos de iniciação, planejamento, execução, controle e finalização dos sub-projetos;

Conselho: orientar as atividades de pesquisa em torno de temas ligados a definição de macro-objetivos, estabelecimento de enfoque metodológico, definição de atividades relacionadas aos subprojetos (seminários, workshops, etc.), consolidação e validação de entregas (relatórios, teses, dissertações, artigos, etc.), assistindo ao coordenador geral. Este conselho será formado por membros de todas as instituições associadas a esta proposta de projeto, conforme ilustrado na figura 12, e regulamentado posteriormente;

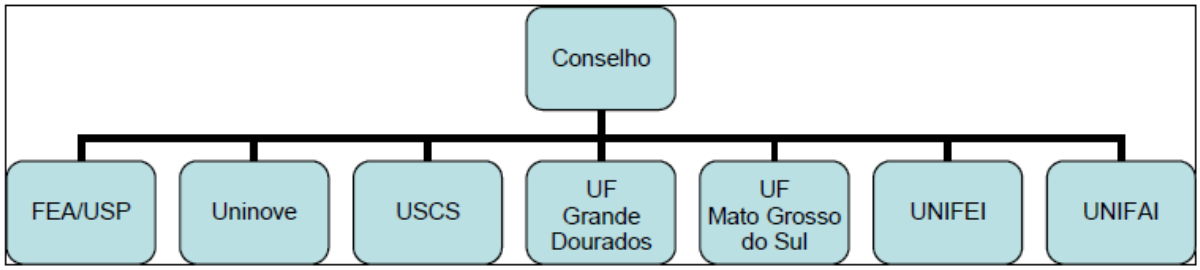

Figura 12: **Conselho do projeto**
Fonte: Pró-Administração Uninove

Gerente do projeto: atuar como um elo entre a rede de entidades envolvidas nesta proposta de projeto para o Pró-Administração estabelecendo um vínculo em termos de foco e integração de equipes das instituições envolvidas no projeto.

Líder de projetos: participar da elaboração e da implementação do plano do projeto em parceria com o gerente do projeto e os líderes das instituições associadas. Também recebe informações e atende as diretrizes do conselho e do coordenador geral do projeto.

4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E O PAPEL DOS ENVOLVIDOS NO PROJETO

De acordo com o constructo desta pesquisa, para responder ao primeiro objetivo específico do trabalho, identificar a estrurura organizacional e o papel dos envolvidos no projeto, procedeu-se a entrevista. No primeiro momento, foram apresentados alguns conceitos inerentes a questão de estrutura organizacional, e em seguida seguiu-se o roteiro semi estruturado, com as questões: (1) Como está organizada estruturalmente a equipe do projeto, ela pode ser enquadrada em algum dos tipos citados acima?; (2) Quais os principais membros

do projeto, e qual sua importância na condução do projeto?; (3) Existe a figura do líder ou gerente do projeto?; (4) Como ocorre a comunicação entre os participantes do projeto, e como os membros do projeto relatam o andamento de suas atividades?; e (5) De que maneira as funções e atividades são distribuídas no projeto?

4.2.1 A Estrutura Organizacional do Projeto

Partindo do conceito de Etzione (1989), que as organizações são unidades sociais, ou agrupamentos humanos, intencionalmente construidas e reconstruidas a fim de atingir objetivos específicos, buscamos neste estudo entender de que maneira organizou-se estruturalmente a equipe do projeto DEISB.

Cabe ressaltar que o projeto está inserido em uma IES, que devido a sua configuração pode ser enquandrada como um sistema Adhocrático, onde de acordo com Mintzberg (2006) caracteriza-se por ser formada de especialistas, normalmente agrupados em unidades funcionais e dividos em pequenas equipes de projeto. Além disso, conforme percebido nos capitulos anteriores, o projeto é formado por uma rede de IES.

As redes, conforme apresentado por Neto (1999) representam a resposta do mercado às dificuldades, e a crescente preocupação das empresas em ganhar flexibilidade, aprimorar tecnologias e aumentar a capacidade gerencial. No mesmo sentido, uma rede entre IES deveriam buscar, atravez da sinergia, aumentar a força da equipe atravez da diversificação do *know-how*, podendo assim cumprir o projeto dentro do custo e prazo estabelecido.

De acordo com o entrevistado, logo após a aprovação do projeto constitui-se a rede inter IES, e primeiramente a equipe foi divida em três núcleos " inicialmente foram criados três nucleos, capacitação docente, inovação e sustentabilidade, subjacente a esta teoria tinha a questão de montar redes, e fazer elas funcionarem. Algo que iria ser testado e praticado no desenrolar destes projetos".

O entrevistado destaca também que além destes núclos criados, alguns integrantes do projeto receberam tarefas específicas " ... entre aqueles que participavam da organização foram dadas algumas tarefas, partes importantes para o projeto atingir seu objetivo final, o pró-administração tinha um objetivo claro, e para atingir aquele objetivo algumas ações, ou seja, outros projetos que eram subjacentes precisavam ser feitos". O entrevistado cita ainda como exemplo "... o Prof. Leonel ficou para organizar o Dinter em Mato Grosso do Sul, a

Profa. Maria Teresa junto coma Profa. Raquel da USCS ficou de fazer o levantamento bibliográfico..."

Os sub-projetos tem papel de destaque na organização estrutural do DEISB, percebe-se inclusive que os coordenadores de cada projeto assumiam o papel fundamenal na condução das atividades, conforme se percebe no trecho a seguir " a coordenação deu autoridades para determinados projetos, que cada um pegava, assumia e tocava... ficou uma estrutura de projetos, cada um tocou seu projeto e no fundo tudo isto convergia para o objetivo do pró-administração" e ainda " os membros tinha atividades pré-determinadas, receberam projetos específicos para compor o grande".

De maneira geral, a entrevista corrobora com a proposta do projeto, onde no item 4.1.4.6 Governança do projeto, se observa uma estrutura que se assemelha a estrutura matricial, conforme apresentado na figura 13:

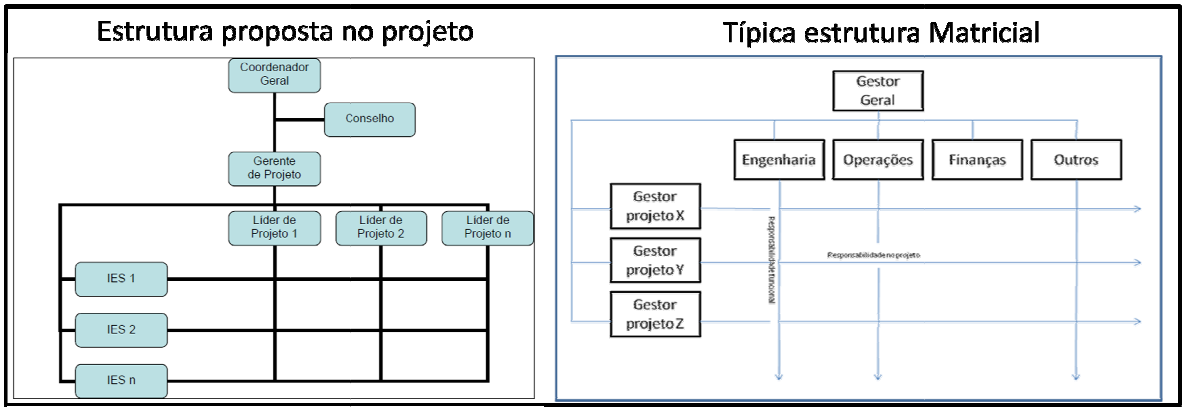

Figura 13: **Estrutura do Projeto x Estrutura Matricial**
Fonte: Adaptado pelo autor

Pode-se desta maneira, osbservar diversos componentes da estrutura organizacional:

a) é formada por uma rede inter IES

b) é uma adhocracia

c) é matricial

d) sub-dividida em núcleos

Para o entedimento mais claro da estrutura organzacinal, faz-se necessário compreender o papel dos envolvidos nos projeto.

4.2.2 O Papel dos Envolvidos no Projeto

Neste ponto da entrevista, buscamos identificar o papel dos envolvidos no projeto, qual a importancia destes na condução, e qual a relação com o lider do projeto. O que se percebe, conforme apresentado acima, é que cada membro tinha um papel bem definido. No discuros do entrevistado evidente que há uma divisão das tarefas, divisão esta feita por projetos.

Pode-se perceber que existe uma hierarquia, especialmente na fala do entrevistado "... o coordenador era o Milton Campanário, que dava as diretrizes e nós seguiamos..." ficando claro assim a figura do lider geral do projeto. Mas o entrevistado afirma também que esta liderança não intervinha na conduçaõ dos sub-projetos "... mas nunca houve uma coordenação do tipo gerenciamento de dia-a-dia, na verdade era uma administração por resultado, ou seja, dentro da verba que existia, dentro do prazo que você se propôs... não havia mais nenhuma interferência..."

O acompanhamento das atividades por parte da liderança do projeto ocorria somente nas reuniões mensais do projeto "...simplesmente faziamos nossas reuniões mensais, onde se reportava o estagio que estavamos aos colegas que participavam das outras atividades... mas na verdade tinhamos muita liberdade, tipo projeto mesmo" percebe-se assim, que o lider do projeto tinha como principal função canalisar os esforços dos sub-projetos para o objetivo maior, exercendo pouca ou nenhuma interferencia nos sub-projetos.

O entrevistado foi questionado também quanto à distribuição das atividas, o que se pode perceber, é que como a equipe é formada por especialistas de alto nível a distribuição das atividades ocorria levando em conta estas especialidades: "as atividades eram atribuidas por competência, cada um tinha uma expertise, um interesse..." percebe-se também que os objetivos dos projetos estavam relacionados com os objetivos pessoais dos membros do projeto ".. ou seja, um dos objetivos do pró-administração tinha a ver com um dos meus objetivos, por isto foi muito tranquilo..." ficando claro desta maneira que a distribuição de atividades levava em conta as especialidades de cada um e a conveniência de aderir a objetiv os pessoais dos envolvidos.

4.2.3 A Comunicação Entre os Envolvidos no Projeto

Como a equipe do projeto realizava reuniões mensais para relatar o andamento das atividades, a comunicação ocorria formalmente nestas reuniões. Além disto, segundo o entrevistado, cada lider de sub-projeto estabelecia a melhor maneira de coordenar as atividades entre sua equipe. Como a equipe é formada por mebros de diversas instituições, a comunicação presencial ficava restrita muitas vezes às reuniões, por isto, o meio eletronico servia como ferramenta indispensável para estreitar as relações e estabelecer meios de comunicação.

4.3 ENTENDIMENTO QUANTO AOS CONCEITOS DE BOAS PRÁTICAS EM GESTÃO DE PROJETOS

De acordo com o constructo desta pesquisa, as questões abordadas até o momento buscavam cumprir os temas relativos à estrutura organizacional, e a parti deste ponto o roteiro de entrevista nos leva a explorar as questões relativas aos conceitos e melhores práticas em projetos. O segundo objetivo específico da pesquisa busca estabelecer o entendimento do entrevistado quanto aos conceitos de boas práticas em gestão de projetos, para tanto primeiramente destacamos o conceito de projeto segundo PMI (2008):

> "Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos tiverem sido atingidos ou quando se concluir que esses objetivos não serão ou não poderão ser atingidos e o projeto for encerrado, ou quando o mesmo não for mais necessário" (PMI, pg 11, 2008)

Em seguida, foram apresentados de forma sucinta os processos de um projeto (Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento/Controle e Fechamento) e procedeu-se com o roteiro semi estruturado da entrevista, com o objetivo de determinar a familiaridade do envolvido às questões das boas práticas em projetos atravez das seguintes questões: (1) O que é um projeto para você? O pró-administração se enquadra neste conceito?; (2) Como os conceitos adotados pelo PMI estão sendo usados na condução do pró-administração?; (3) Os principais processo de um projeto são percebidos no pró-administração?; (4) As atividades do projeto foram definidas e sequenciadas? Os recursos e a duração necessários para a realização das atividades foram estimados?.

A primeira constatação que se pode chegar, com base na analise documental, é que o projeto foi desenvolvido e aprovado levando em conta vários itens inerentes a gestão de projetos prescrita no manual de boas práticas do PMI, conforme apresentado no quadro 11:

	Segundo PMI, 2008	**Segundo projeto DEISB**
Conceito	Esforço temporário para criar produto/serviço. Inicio e termino definido.	Possui um período limitado de execução e objetiva gerar produtos e ou serviços únicos e diferenciados.
Estrutura	O PMI prevê possibilidade de novas estruturas (Projetizadas e Matriciais)	O projeto possui características de uma estrutura matricial
Processos de Iniciação	Processos usados para iniciar um projeto ou nova fase de um projeto já existente.	O inicio do projeto se deu após a aprovação da proposta pela CAPES
Planejamento	Processos que permitem definir o escopo, melhorar os objetivos e estabelecer as ações que possibilitem atingir os objetivos.	A definição de escopo e objetivos está bem determinada e apresentada neste estudo no item 4.1.2
Execução	Processos que possibilitam executar as atividades definidas pelo plano do projeto.	Como processos de execução pode-se destacar a criação dos sub-projetos e a determinação de líderes destes sub-projetos, viabilizando assim atingir os objetivos gerais do projeto.
Monitoramento / Controle	Composto pelos processos necessários ao acompanhamento do desempenho do projeto, além disso, estes processos permitem revisar as metas e regular o andamento do projeto.	Pode-se perceber estes processos na figura das reuniões mensais do projeto, que de acordo com o entrevistado, servem para que o líder do projeto e a equipe acompanhe o andamento das atividades. Além disto, como se pode observar no Anexo II, a necessidade de relatar a CAPES o andamento e cumprimento dos objetivos determinados.
Encerramento	São os processos realizados para formalizar o fechamento do projeto.	Como o projeto ainda não chegou ao final, não se pode confirmar estas atividades.

Quadro 11: **Projeto segundo PMI x DEISB**
Fonte: Adaptado pelo autor

A pesar de o projeto ter sido claramente elaborado levando em conta os conceitos do PMI, esta pesquisa objetivou identificar se na prática estes conceitos estavam claros e se a condução do projeto levaria em conta tais conceitos. O que se pode perceber com a entrevista é que os conceitos eram familiares ao entrevistado: "... como minha formação é administração, e como também era a da maioria das pessoas que estavam lá... sabíamos muito bem do que se tratava, pois projeto é uma disciplina que todo administrador precisa saber...".

O entrevistado afirma ainda que: "... todos sabiamos exatamente os passos que tinhamso que dar..." e faz uma relação entre a condução do projeto e suas atividades do dia-a-dia "... por exemplo, quando vamos fazer um planejamento de um curso, todas estas questões

dos projetos são contempladas... temos que passar praticamente todas as etapas de um projeto, definir objetivo, orçamento, escopo, formas de avaliação etc...", em contra partida, o entrevistado afirma também que: "... nós não éramos especializados em projeto, talvez o Milton que ajudou a montar o Mestrado Profissional em Gestão de Projetos, tivesse este conhecimento específico...".

Em seguida, foi questionado se o entrevistado percebia alguma relação entre os conceitos em projetos e a condução efetiva do projeto, e corroborando com a afirmação anterior de que os membros do projeto não eram especialistas no tema específico, o entrevistado afirma que: "... estes conceitos estão mais implícitos, talvez porque estivéssemos acostumados com a linguagem de acomodação de recursos, tempo e objetivos, a condução foi muito suave... cada um dos pequenos projetos que compoem o pró-administração tem um formato específico de como deve ser conduzido...".

O entrevistado afirma ainda que "... eu acho que se fossemos fazer um projeto destes em um curso que não tivesse ligado a área de administração, você teria que ralar um pouco para difundir estes conceitos, o administrador é por essência muito objetivo, por treinamento e por formação enquadra as coisas automaticamente", deixando claro desta forma que apesar de as coisas não serem tão formais, os conceitos das melhores práticas em projetos eram utilizadas e bem difundidas, mesmo que de forma implicita e quase que automática.

De acordo com a figura 14, não ficou muito claro no planejamento do projeto a questão do encerramento das atividades, mas, em resposta a esta dúvida, pode-se destacar o seguinte trecho da entrevista: "... estamos nos aproximando do fim do projeto, varias etapas foram cumpridas e no ano que vem devemos encerrar o projeto, cada atividade do projeto tem um fechamento formal atravéz de relatórios, conteúdo e forma, e ao final haverá o relatório final". Ficando claro desta forma e com base no exposto acima, que todas as atividades inerentes a gestão de projetos são contempladas na condução do DEISB.

Na sequencia, solicitamos ao entrevistado que aprofundasse um pouco mais sua análise em relação aos conceitos em gestão de projetos, tais como sequenciamento de atividades e estimação de recursos e duração das atividades.

O entrevistado afirmou que: "... cada gerente de projeto ou mini projeto, ele mesmo estabelecia e conduzia as atividades, os recursos eram alocados de acordo com a necessidade de cada mini projeto, que eram submetidos à CAPES que aprovava ou não. Não tivemos

nenhum rejeitado". Percebe-se desta maneira que as atividades não foram sequenciadas e estimadas formalmente, mas que este fato não prejudicou a condução do projeto.

Corroboroando com esta idéia, o entrevistado afirma que: "... de maneira geral o pró-administração atingiu seus objetivos e penso que isso tem relação com a gestão de projetos, pois o projeto em si foi muito bem estruturado e ficou muito claro o que devia ser feito, as competencias foram se alocando, se ajustando em baixo daquilo que precisava ser feito, e isto aconteceu rapidamente, não sei se por questão de sorte ou se pode creditar isto as competências pessoais e ao projeto em si..."

Apesar destas afirmações, em certo trecho da entrevista percebe-se um desconforto em relação a condução da gestão, especialmente quando o entrevistado afirma: " O projeto não foi gerenciado da maneira que eu imaginaria que um projeto deveria ser gerenciado, não havia uma coisa de cobrança, relatórios.... foi mais por resultado final", e ainda: " tudo encaixou porque tinha que encaixar, pois todas a atividades tinham que ser entregues para valer dentro do triênio, ai tem um esforço natural do pesquisador de terminar as coisas dentro destes tempos determinados, não houve uma pressão por parte do coordenador, mas cada um tinha consciência de tempo máximo e da necessidade de cumprir os prazos".

Pode-se afirmar, portanto, com base no exposto, que entrevistado tem pleno conhecimento a cerca dos conceitos em gestão de projetos, e que a questão de não haver uma formalização de todas as atividades dos sub-projetos não interferiu no atingimento dos objetivos.

4.4 COMO AÇÕES E PROCEDIMENTOS ADOTADOS NO PROJETO PRÓ-ADMINISTRAÇÃO

De acordo com o constructo da pesquisa, apresentado na figura 8 deste estudo, após explorados o o primeiro e o segundo objetivo específco, descrever a estrutura organizacional e o papel dos envolvidos no projeto, e estabelecer o entendimento dos entrevistados quanto aos conceitos de boas práticas em Gestão de Projetos, respectivamente, o pesquisador teria formado a base para explorar o terceiro objetivo, que é identificar como ações e procedimentos adotados no projeto Pró-Administração, baseadas no guia das melhores práticas, contribuem para o seu desenvolvimento.

Com base no exposto acima, pode-se afirmar primeiramente a forte aderência entre os conceitos de boas práticas em gestão de projetos e a forma com a qual o DEISB foi planejado

e executado. Principalmente porque pode-se perceber que os objetivos do projeto estavam alinhados com as estratégias da organização, que segundo Jugdeve e Muller (2005) é ponto fundamental, tendo em vista que a gestão de projetos trata da gestão de pessoas para atingir objetivos, e não apenas o gerenciamento de atividades, portanto a gestão de projetos deve ser aplicada para otimizar a eficiência e eficácia em conjunto com a visão estratégica do negócio.

Além disso, de forma geral, pode-se nos apoiar na afirmação de Kerzner (2003) que preconiza que a gestão de projetos é definida pelo processo de planejamento, organização, direção e controle de recursos que visão concluir objetivos específicos e gerais dentro de determiando prazo. Assim, fica claro que os procedimentos adotados foram de grande valia para o desenvolvimento do projeto, e a organização pode definir e visualizar claramente os objetivos e critérios de qualidade e desempenho, além de negociar e aprovar os objetivos e critérios com todos os interessados do projeto.

O entedimento da forma pela qual a equipe estava organizada estruturalmente nos faz refletir a cerca de certas questões, algumas que poderiam gerar certa complicação, como por exemplo o projeto estar inserido em uma rede organizacional, e ainda mais dentro de uma IES que se caracterizam como instiuições adhocráticas, ou seja, uma organização muito complexa. Desta maneira, pode-se afirmar que a estrutura adotada é a projetizada, que se segundo Patah & Carvalho (2002), as estruturas projetizadas surgem das dificuldades encontradas pelos gerentes de projetos em integrar as atividades dos projetos, especialmente com o aumento da complexidade das organizações.

Como principal beneficio das estruturas projetizadas, Kerzner (2001) afirma nelas o gerente de projetos pode controlar o projeto como um todo, e possui autoridade plena sobre o projeto. Além disso, Meredith e Mantel (2006) destacam que neste tipo de estrutura toda a equipe do projeto é responsável pela gestão, existe ainda um encurtamento entre as linhas de comunicação, pois não há divisões funcionais e principalmente a equipe desenvolve uma identidade forte e distinta, e tende a desenlver um alto nívle de comprometimento.

Tendo em vista a necessidade de flexibilidade demandada por projetos deste porte, ainda mais em instituições tão complexas, fica muito difícil determinar a estrutura exata a qual o projeto se encaixa, nesta mesma linha, Carvalho e Rabechine (2009) afirmam que cada projeto e cada organização merecem uma análise individual para escolher e definir qual é a estrutura mais adequada. Se fossemos tentar expressar de forma gráfica a estrutura do projeto, ela seria algo como o apresentado na figura 15.

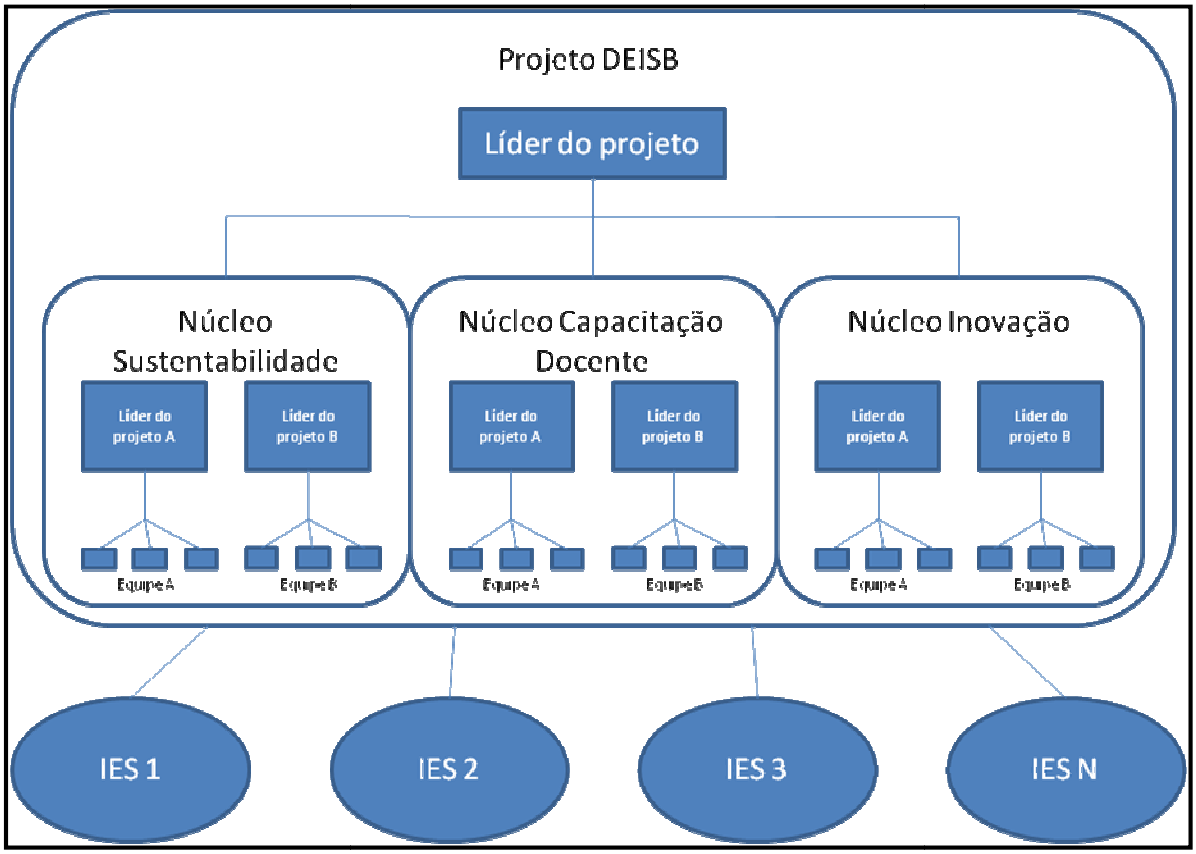

Figura 14: **Estrutura organizacional do projeto DEISB**

Fonte: Adaptado pelo autor

4.5 IDENTIFICAÇÃO DE POSSÍVEIS MELHORIAS NO DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS DESTA NATUREZA

O objetivo deste capítulo é identificar possíveis melhorias em projetos que ocorram em situações semelhantes ao caso estudado, apesar de este estudo ter escolhido como objeto de pesquisa uma instiuição que via de regra apresenta alta complexidade e uma singularidade latente, se percebe que o modelo de gestão de projetos de forma geral adaptou-se muito bem, sem grandes alterações em sua forma básica apresentada pelo PMI.

De acordo com as entrevistas e a análise documental realizada, se percebe que o projeto DEISB vem cumprindo seus objetivos de forma satisfatória, deste modo, torna a tarefa de identificar possíveis melhorias na condução de projetos semelhantes mais difícil. A saida encontrada para cumprir esta etapa é comparar primeiramente o plano apresentado pelo projeto DEISB com os 42 processos da gestão de projetos apresentados pelo PMI. Os processos que não foram identificados são:

1) Gestão da integração - não identificamos o controle integrado das mudanças;
2) Gestão de escopo - não identificamos o levantamento e coleta de requisitos do projeto;
3) Gestão do tempo - as atividades do projeto estão definidas, mas, não identificamos o sequenciamento das atividades, estimação de recursos, estimação de atividades, cronograma detalhado e nem o controle de cronograma. Além disso, somente as atividades do projeto macro estão presentes, os sub-projetos não foram detalhados;
4) Gestão da qualidade - não identificamos o planejamento da qualidade e nem o controle;
5) Gestão do risco - não identificamos o plano de gerenciamento de riscos, identificação dos riscos, análise quali e quanti dos riscos, planejamento de respostas aos riscos e monitoramento/controle dos riscos.

O PMI (2008) define o processo como a inter-relação dos conjuntos de ações e atividades executadas para atingir os objetivos, resultados ou produto/serviço determinado. De acordo com Lavingia (2002) os projetos precisam ser estruturados e administrados por processo, pois estes são os facilitadores do correto uso e maximização dos recursos. Portanto a identificação dos processos que não existiram ou não ficaram claros torna-e pertinente.

Além disso, de acordo com o próprio entrevistado da pesquisa, o processo de monitoramento e controle das atividades em geral não foi muito claro, talvez, no caso do DEISB, o fato de a equipe do projeto ser formada por profissionais altamente especializados atenue os efeitos negativos da ausência deste tão importante processo. Mas, de acordo com PMI (2008) a natureza integrada do gerenciamento de projetos requer que os processo de monitoramento e controle estejam integrados com os outros grupos de processos.

Por fim, ainda como uma possível melhoria para projetos semelhantes, cabe salientar a importancia do correto e preciso levantamento de requisitos do projeto, que de acordo com PMI (2008) este levantamento aumenta as chances de um projeto ser bem sucedido, pois a abordagem apropriada à atender os requisitos possibilita o atendimento às necessidades dos *stakeholders*, além de contribuir para equilibrar demandas concorrentes como escopo, tempo, custo qualidade, recursos e risco.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Com o objetivo de estimular a expansão do sistema de pós-graduação em setembro de 2008 a CAPES lança o edital do pró-administração, que tem como foco estimular a realização de projetos conjuntos de pesquisa e apoio à capacitação docente na área temática de Inovação e Sustentabilidade (CAPES, 2008), em resposta a este edital uma rede de cooperação acadêmica liderada pela UNINOVE elabora e aprova o projeto "Os desafios do ensino de inovação e sustentabilidade no braisl" DEISB.

Como a complexidade de mercado vem influênciando os modelso de gestão das IES, é cada vez mais comum que estas instituições importem do setor empresarial modelos de gestão (CURRIE E NEWSON, 1998). Deste modo, o projeto DEISB foi elaborado e conduzido com base nas boas práticas em gestão de projetos, práticas que vem ganhando destaque no mundo corporativo, e torando-se importante para garantir a sobrevivencia, crescimento e progresso das organizações (Cleland e Ireland, 2002; Prado, 2003).

Independente do ambiente onde esteja inserida, a gestão de projetos pode ser tratada como uma das fontes para aumentar a competividade dos produtos e serviços oferecidos (JUDGEV e THOMAS, 2002), por isso, é necessário que esteja alinhada com as estratégias da organização e seja aplicada de forma a otimizar a eficiência e eficácia em conjunto com a visão estratégica do negócio (JUGDEV e MULLER, 2005), assim, as técnicas da gestão de projetos torna as organizações aptas a dar respostas eficazes e ágeis aos problemas ambientais (CARVALHO e RABECHINI, 2009).

As técnicas e práticas da gestão de projetos são traduzida em conhecimentos atravéz de asscociações que atuam na padronização e disseminação das melhores práticas, tais como: *Project Management Institute* (PMI); *Australian Institute of Project Management* (AIPM); *International Project Management Association* (IPMA); e *Association for Project Management* (APM). Além da certificação profissional, estas instituições atuam na produção de "corpos de conhecimento", ou os *Body of Knowledge - Bok,* que são documentos que atuam no referenciamento dos conjuntos de práticas, técnicas e ferramentas, resumidas em normas e textos que parametrizam aplicações e terminologias (CONFORTO, 2009)

Neste estudo partiu-se do pressuposto que o DEISB foi elaborado e conduzido com base nas técnicas e melhores práticas de gestão de projetos, e utilizou-se como parâmetro as

técnicas descritas pelo *Project Management Institute* (PMI). Assim propôs-se um estudo que pudesse analisar o uso das boas práticas em gestão de projetos de acordo com o guia PMBOK® caso do pró-administração, e como estas podem contribuir para o desenvolvimento deste projeto.

Para realizar este estudo traçaram-se os seguintes objetivos específicos: (1) Descrever a estrutura organizacional e o papel dos envolvidos no projeto; (2) Estabelecer o entendimento dos entrevistados quanto aos conceitos de boas práticas em Gestão de Projetos; (3) Identificar como ações e procedimentos adotados no projeto Pró-Administração, baseadas no guia das melhores práticas, contribuem para o seu desenvolvimento; (4) Identificar possíveis melhorias no desenvolvimento de projetos desta natureza.

5.1 CONCLUSÕES

Em relação ao primeiro objetivo - descrever a estrutura organizacional e o papel dos envolvidos no projeto - as principais conclusões foram:

A primeira conclusão que se pode chegar é que o projeto foi formado por uma rede organizacional, que pode ser caracterizada por uma aliança de oportunidade, que segundo Kanter (1990) é caracteriza-se quando a aliança ocorre devido a uma oportunidade específica, e é constantemente usada em atividades de pesquisa e desenvolvimento.

Além disso, pode-se afirmar que a organização estudada está inserida em uma adhocracia, que segundo Mintzberg (2006) tem como principal característica a pouca formalização do comportamento, alta especialização do trabalho e especialistas divididos em pequenas equipes de projeto. O autor afirma ainda que na adhocracia, os princípios clássicos da administração, especialmente o comando, não apresentam tanta relevância.

Observou-se com as entrevistas, que após a consituição da rede do projeto as equipes foram dividas primeiramente em três núcleos: inovação, sustentabilidade e capcitação docente. Além disso, pode-se perceber que além da divisão por núcleos, o projeto foi divido em projetos menores, onde os entregáveis destes sub-projetos completavam os entregáveis do projeto maior.

Quanto à estrutura organizacional adotada, pode-se afirmar primeiramente que ela possuia algumas características das organizações projetizadas, onde o gerente do projeto possui autoridade plena sobre o projeto, que segundo Kerzner (2001) é um dos requisitos

destas organizações. Em contrapartida, por estar inserida em uma IES apresenta também características das organizações funcionais, que segundo Vasconcellos e Hemsley (2002) são reconhecidas por alta especialização técnica e divisões por área de conhecimento.

Deste modo, a estrutura que atende melhor as necessidades do projeto objeto deste estudo é a matricial, que segundo Meredith e Mantel (2006), neste tipo de estrutura as organizações podem assumir diversas formas, dependendo de suas necessidades funcionais ou de projetos. Nesta mesma linha, Carvalho e Rabechini (2009) afirma que a estrutura matricial permite a flexibilização da organização, percebe-se que não existe uma estrutura padrão ou modelo definido, e cada projeto e cada organização merece uma análise individual para escolher e definir qual é a estrutura mais adequada.

Por fim, pode-se ainda afirmar com base na entrevista, que o lider do projeto teve papel de catalizador e coordenador dos esforços do grande grupo, e os lideres dos sub-projetos tinham autonomia e controle total sobre seus projetos.

Em relação ao segundo objetvio - estabelecer o entendimento dos entrevistados quanto aos conceitos de boas práticas em Gestão de Projetos - aponta-se as seguintes principai conclusões:

Tendo em vista os dados obtidos durante a entrevista, pode-se afirmar que o entrevistado possui formação específica na área de administração de empresas, e que segundo o próprio entrevistado, as atividades da gestão de projetos faziam parte do cotidiano, as boas práticas fluiam sem necessidade de formalização das atividades. Além disso, os conceitos técnicos das boas práticas ficaram mais implicitos durante a condução do projeto.

Em contrapartida, segundo o entrevistado, pode-se afirmar que o projeto não foi conduzido da maneira que o entrevistado entendia que deveria ser, o foco era mais o resultado e o acompanhamento, monitoramento e controle foram deixados em segundo plano. Mas, mesmo assim, pode-se afirmar que o entrevistado possuia pleno conhecimento quanto aos conceitos de boas práticas em Gestão de Projetos.

No que concerne o terceiro objetivo - identificar como ações e procedimentos adotados no projeto Pró-Administração, baseadas no guia das melhores práticas, contribuem para o seu desenvolvimento - pode-se inferir que:

A aderência entre as boas práticas em gestão de projetos e a forma com que o projeto foi conduzido possibilitou alinhar os objetivos dos envolvidos com os objetivos gerais do projeto. Deste modo, os procedimentos adotados foram de grande valia para o

desenvolvimento do projeto, e a organização possibilitou definir e visualizar claramente os objetivos e critérios de qualidade e desempenho, além de negociar e aprovar os objetivos e critérios com todos os interessados do projeto.

Tendo em vista a complexidade do ambiente onde o projeto estava inserido, a gestão de projetos possibilitou integar as atividades. Um dos fatores que contribuiu para esta integração foi o fato de que os lideres do projeto possuiam autoridade e autonimia plena sobre seus projetos, mérito das estruturas e do modelo adotado, assim o lider geral do projeto pode ter uma visão e controle do projeto como um todo.

Quanto ao quarto objetivo - identificar possíveis melhorias no desenvolvimento de projetos desta natureza - pode-se afirmar que:

Projetos que estejam inseridos em instituições adhocráticas, especialmente quando os especialistas possuirem conhecimento específico na área da administração, devem ter atenção espcial aos processos descritos nos guias de melhores práticas, pois conforme se observou, alguns processos descrito nos guias foram suprimidos, ou não identificados, entre eles pode-se citar: gestão do escopo, gestão do tempo e gestão de risco.

É possível que estes processos tenham sido tratados, mas segundo as análises deste estudo não se pode identificá-los, projetos desta natureza devem ter atenção aos processos sugeridos pelos guias das melhores práticas, pois são facilitadores do correto uso de recursos e da maximização destes recursos.

Além disso, é necessário que projetos desta natureza dispensem mais atenção ao monitoramento e controle das atividades, pois conforme se observou no caso estudado estes dois processos não ficaram muito claros, talvez, no caso do DEISB, o fato de a equipe do projeto ser formada por profissionais altamente especializados atenue os efeitos negativos da ausência destes importantes processos. Mas, de acordo com PMI (2008) a natureza integrada do gerenciamento de projetos requer que os processo de monitoramento e controle estejam integrado com os outros grupos de processos.

Por fim, ainda como uma possível melhoria para projetos semelhantes, cabe salientar a importancia do correto e preciso levantamento de requisitos do projeto, que de acordo com PMI (2008) este levantamento aumenta as chances de um projeto ser bem sucedido, pois a abordagem apropriada à atender os requisitos possibilita o atendimento às necessidades dos *stakeholders*, além de contribuir para equilibrar demandas concorrentes como escopo, tempo, custo qualidade, recursos e risco.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Com base nas observações feitas neste estudo, algumas sugestões, tornam-se pertinentes, entre elas:

Projetos desta natureza devem ter suas atividades bem definidas, a explosão da EAP (estrutura analítica do projeto) em atividades menores permitira possivelmente que a equipe e a coordenação do projeto visualiza melhor todas as atividades necessárias para cumprir os objetivos do projeto, esta explosão permitira ainda visualizar melhor o sequenciamento e a duração de todas as atividades. Em projetos complexos, com muitas atividades e sub-atividades, pode-se fazer uso de softwares que possibilitem o correto alocamento de recursos e estimação de prazos e sequenciamento de atividades.

Recomenda-se ainda que os gestores de projetos semelhantes, dispensem atenção aos processos de monitoramento e controle, estes processos permitem que os gestores e a equipe do projeto acompanhe o andamento de todas as atividades, podendo assim detectar eventuais distorções, atrazos ou desvios de objetivos. Outro ponto que merece atenção é a gestão das alterações de objetivos, estas mudanças podem ocorrer durante a execução de qualquer atividade, mas o acompanhamento faz-se necessário para garantir que estas variações não alterem o objetivo final da tarefa em execução.

Além dos processos citados anteriormente, recomenda-se ainda fazer um completo levantamento de requisitos antes de inciar tais projetos. Adicionalmente, aumentar a atenção quanto as questões da qualidade e determinar da melhor maneira possível os riscos aos quais estes projetos estão envolvidos.

Com relação à continuidade de estudos nesta área, levando-se em conta o papel que a gestão de projetos tem para as instituições de ensino, sugere-se:

Incialmente fazer um levantamento das principais dificuldades encontradas em projetos de Insituições de Ensino para em seguida identificar as principais caracteristicas destas dificuldades e sua eventual recorrencia. Além disso, é viável e interessante expandir a quantidade e o perfil das amostras, identificando a ocorrencia ou não de projetos semelhantes, mas em cursos de diferentes áreas. Para em seguida, avaliar se as metodologias da gestão de projetos podem ser usadas nos projetos de difierentes áreas.

REFERÊNCIAS

BARNARD, C. I. **As Funções do Executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.

BIRNBAUM, R. **Management Fads In higher Education:** Where They Come From, What They Do, Why They Fail. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2000.

BRIDGES, D. N. **Estratégia empresarial**: conceitos, processo e administração estratégica. São Paulo: Atlas, 2002.

BUZIN, P. F. W. K. Como vender gerência de projetos na sua empresa. **PMI-RS Journal**, p. 2-3, Mai. 2006.

CAPES. Sobre a Capes. **Capes**, 2011. Disponivel em: <http://www.capes.gov.br>. Acesso em: 9 Abril 2011.

CARVALHO, M. M.; RABECHINI JR, R. **Construindo competências para gerenciar projetos:** teoria e casos. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CICMIL, S.; HODSON, D. New possibilities for project management theory: a critical engagement. **Project Management Journal**, v. 37, n. 3, p. 111-122, 2006.

CLELAND, D. I. **Project management:** strategic design and implementation. New York: McGraw Hill, 1999.

CLELAND, D. I.; IRELAND, L. R. **Gerência de projetos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Afoonso Editores, 2002.

COHEN, M. D.; MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. A Grabage Can Model of Organizational Choice. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, n. 1, p. 1-25, Março 1972.

CONFORTO, E. C. **Gerenciamento ágil de projetos:** proposta e avaliação de método para gestão de escopo e tempo. São Carlos: Dissertação de Mestrado - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2009.

COOPER, R., EDGETT, S., & KLEINSCHMIDT, E. **New product management**: practices and performance. Journal of Product Innovation Management , v. 16, 1999.

CURRIE, J.; NEWSON, J. **Unversities and Globalization:** Critical Perspectives. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.

DAFT, R. L.; LEWIN, A. Y. Where are the theories for the "new" organizational forms? An editorial essay. **Organization Science**, v. 4, n. 4, Novembro 1993.

DELLAGNELO, E. L.; SILVA, C. M. Novas Formas Organizacionais: Onde se Encontram as Evidências Empíricas de Ruptura com o Modelo Burocrático de Organizações? **O & S**, v. 7, n. 19, Setembro 2000.

DOLL, W. J.; VONDEREMBSE, M. A. The Evolution of Manufacturing Systems: towards the post-industrial enterprise. **Omega**, v. 19, n. 5, 1991.

ETZIONI, A. **Organizações Complexas**. São Paulo: Atlas, 1976.

ETZIONI, A. **Organizações Modernas**. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

FRANCO, M. A. S. Pedagogia da pesquisa-ação. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, p. 483-502, set/dez 2005.

GEOCAPES. Geocapes. **site da Capes**, 2011. Disponivel em: <http://geocapes.capes.gov.br/geocapesds/#>. Acesso em: 9 abril 2011.

GHASEMZADEH, A. N. **Project Portfolio Selection Techniques**: A Review and a Suggested Integration Approach. Innovation Research Working Group Working Paper , N. 46, 1996.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3ª Edição. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, p. 57-63, Mar./Abr. 1995.

GOLDMANN, S.; NAGEL, R.; PREISS, K. **Agile Competitors:** Concorrência e organizações virtuais. São Paulo: Érica, 1995.

GUY, N. The Stakeholder Perspective Historically explored. In: EDERS, J.; FULTON, O. **Higher Education in a Globalising World**. Netherlands: Kluwer Academic Publishers, 2002. p. 17-38.

HUBBER, G. P.; GLICK, W. H. **Organizational change an redesign:** ideas and insights for improving performance. New York: Oxford University Press, 1995.

ISO 10006, Quality Management: guidelines to quality in project management. **International Standard Organization**, Genebra, 1997.

JANOTTI, A. **Orignes da Universidade**. São Paulo: EdUSP, 1992.

JUGDEV, K.; MULLER, R. A retrospective look at our evolving understanding of project success. **Project Management Journal**, Sylva, v. 36, p. 19, Dez 2005.

JUGDEV, K.; THOMAS, J. Project management maturity models: the silver bullets of competitive advantage. **Project Management Journal**, Sylva, Dez. 2002.

KANTER, R. M. When Giants Learn Cooperative Strategies. **Planning Review**, v. 18, n. 1, Jan. / Fev. 1990.

KEELING, R. **Gestão de projetos:** uma abordagem global. São Paulo: Saraiva, 2005.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais:** um tratamento conceitual. São Paulo: EPU, 1980.

KERZNER, H. **Project management:** a system approach to planning, scheduling, and

controling. Nova York: John Wiley & Sons, 2001.

KERZNER, H. **Project management:** a system approach to planning, scheduling, and controlling. New York: John Wiley & Sons Inc, 2003.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. D. A. **Técnicas de Pesquisa:** Planejamento e execução de pesquisas, amostras e técnicas de pesquisa, elaboração e interpretação de dados. 3ª Edição. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LAVINGIA, N. J. **How to create a world class project management organization**. [S.l.]: In: Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, 2002.

LEITE, N. P.; ALBUQUERQUE, L. G.; KNIESS, C. T. Reflexões Sobre Comprometimento e Gestão de Pessoas em Estruturas Organizacionais Inovativas e Remotas. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 7, n. 4, p. 87-112, Out./Dez. 2010.

LEYBOURNE, S. The changing bias of Project Management research: a consideration of the literatures and an application of extant theory. **Project Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 61-73, 2007.

LOPES, F. D. Teoria Institucional e Gestão Universitária: Uma análise do processo de avaliação institucional na UNIJUÍ. **READ**, v. 5, n. 12, Dezembro 1999.

LUDOVIC, A. V.; MARLE, F. Understanding project complexity: implications on project management. **Kybernets**, Paris, v. 37, p. 1094-1110, 2008.

MACCARI, E. A. **Gestão do Conhecimento em Instituições de Ensino Superior**. Blumenau: Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Regional de Blumenau, 2002.

MADER, D. P. **Selecting design for six sigma projects**. Quality Progress , Vol 37, 2004.

MATTAR, F. N. **Pesquisas de marketing:** metodologia, planejamento, execução e análise. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MAYLOR, H. Beyond the Gantt chart: project management moving on. **European Management Journal**, v. 19, p. 92-100, 2001.

MELO, P. A. Desafios da Educação Superior Contempôranea: Contribuições e Tendências da Universidade na Formação da Educação Superior Contemporânea: Contribuições e tendências da Universidade na formação de profissionais para a sociedade. **Atos de Pesquisa em Educação**, Blumenau, v. 4, p. 407-431, setembro 2009.

MENEZES, L. C. M. **Gestão de projetos**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MEREDITH, J. R., & MANTEL, S. J. **Project Management**: A Managerial Approach (3rd ed.). New York, NY: Wiley, 1995.

MEREDITH, J. R.; MANTEL, S. J. J. **Project Management:** A managerial approach. Hoboken, NJ: John Wiley, 2006.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes:** Estrutura em cinco configurações. 2. ed.

São Paulo: Atlas, 2006.

NETO, J. A. **Redes de Cooperação Produtiva:** antecedentes, panorama atual e cotribuições para uma política industrial. São Paulo: Tese Professor Livre-Docente: Universidade de São Paulo, 1999.

NETO, J. A. Redes Dinâmicas e Organizações Virtuais. In: NETO, J. A. **Redes Entre Organizações:** Domínio do conhecimento e da eficácia operacional. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

OLIVARES, J. E. L. **Uma contribuição ao estudo da interação da estrutura organizacional com a estrutura de carreiras nas organizações:** o caso do IPEN. São Paulo: Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade Universidade de São Pualo, 1999.

PATAH, L. A.; CARVALHO, M. M. Estruturas de gerenciamento de projetos e competências em equipes de projetos. **In: ENEGEP XXII**, Curitiba, p. 1-8, ABEPRO 2002.

PMI. **PMBOK:** Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. Project Management Institute. 4ª. ed. Pennsylvania: Inc. Newton Square, 2008.

PNPG. **Plano Nacional de Pós-Graduação**. MEC - Ministério da Educação - CAPES - Fundação Coordenação de Aperfeiçõamento de Pessoal de Nível Superior. Brasília. 2004.

PORTER, M. Cluster and the new Economics. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 6, nov. / dez. 1998.

PRADO, D. **Gerenciamento de projetos nas organizações**. [S.l.]: EDG, 2003.

PROADM. **Edital Pró-Administração n. 09/2008**. MEC - Ministério da Educação - CAPES - Fundação Coordenação de Aperfeiçõamento de Pessoal de Nível Superior. Brasilia. 2008.

REKILA, E.; LARIMO, K.; TAURIAINEN, K. Do Changing State Steering Mechanisms Have an Impact on Academic Leadership at Universities. **Tertiary Education and Management**, v. 5, p. 261-277, Setembro 1999.

RIBAUT, M.; MARTINET, B.; LEBIDOIS, D. **A Gestão das Tecnologias**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995.

SALMINEN, A. New public management and Finnish public sector organizations: The case of universities. In: AMARAL, A.; MEEK, V. L.; LARSEN, I. M. **The Higher Education Managerial Revolution?** Netherlands: Kluwer Academic Publishers, 2003.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodología de la investigación**. México: McGraw-Hill, 1991.

SANTIAGO, R. et al. Changing Patterns in the middle management of higher education institutions: The case of Portugal. **Higher Education**, v. 52, p. 215-250, 2006.

SANTOS, S. A.; PEREIRA, H. J.; ABRAHÃO, F. S. E. **Cooperação Entre as Micro e Pequenas Empresas**. São Paulo: Sebrae/SP, 1994.

SATO, C. E. Y.; DERGINT, D. E. A.; HATAKEYAMA, K. **A organização baseada em projetos como um sistema adaptativo complexo**. Curitiba: In: XXIII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 2004.

SHATTOCK, M. Re-balancing conepts of university governance. **Higher Education Quartely**, v. 56, p. 235-244, 2002.

SHENHAR, A. J.; DVIR, D. **Reinventado gerenciamento de projetos**. São Paulo: M. Books, 2010.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: LED/UFSC, 2000.

SOMMER, R. J. **Proceedings of the Annual Project Management Institute**. Seminar & Symposium, 1998

SOUZA, I. M. **Gestão das Universidades Federais Brasileiras:** uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento. Florianópolis: Tese de Doutorado: Universidade Federal de Santa Catarina, 2009.

SPORN, B. Adaptation Process at Universities: Organizational Implications of a Complex Environment. **Tertiary Educational and Management**, v. 1, p. 72-75, Março 1995.

TAYLOR, J.; MACHADO, M. D. L.; PETERSON, M. Leadership and Strategic Management: Keys to Institutional Priorities and Planning. **European Journal of Education**, Malden, v. 43 n. 3, p. 369-386, Setembro 2008.

TEICHLER, U. The Future of Higher Education and the Future of Higher Education Research. **Tertiary Edcation and Management**, v. 9 n. 3, p. 171-185, Setembro 2003.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 16ª. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-446, Set/Dez 2005.

TUMAN, G. J. Development and implementation of effective project management information and control system. In: CLELAND, D. I.; KING, W. R. **Project management handbook**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1983.

VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. **Estrutura das Organizações:** Estruturas Tradicionais, Estruturas para Inovação, Estrutura Matricial. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VOSS, C.; TSIKRIKTIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, p. 195-219, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

ANEXO I - EDITAL PRÓ-ADMINISTRAÇÃO

Instruções para Apresentação de Projetos do Programa de Apoio ao Ensino e à Pesquisa Científica e Tecnológica em

Administração

PRÓ-ADMINISTRAÇÃO

DIRETORIA DE PROGRAMAS E BOLSAS NO PAÍS - DPB

Coordenação-Geral de Programas Especiais – CPGE

Coordenação de Indução e Inovação - CII

EDITAL PRÓ-ADMINISTRAÇÃO Nº 09 / 2008

A **Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Capes**, torna público que receberá das Instituições de Ensino Superior – IES e demais instituições enquadráveis nos termos deste Edital, projetos de implantação de redes de cooperação acadêmica no País na Área de Administração, em consonância com as linhas gerais de fortalecimento da Administração no País, como indicado no documento Plano Nacional de Pós-Graduação 2005-2010 (PNPG 2005-2010) encaminhado ao Governo Federal, com vistas ao estabelecimento de convênio de fomento no âmbito do **Programa de Apoio ao Ensino e à Pesquisa Científica e Tecnológica em ADMINISTRAÇÃO – PRÓ-ADMINISTRAÇÃO,** observadas as disposições constantes do Programa Nacional de Apoio ao Ensino e à Pesquisa em Áreas Estratégicas – PRONAP, do presente Edital e a legislação aplicável à matéria. O envio de projeto deverá ser feito via correio, para o endereço: Caixa Postal 365, CEP 70359-970, Brasília-DF.

1. OBJETIVO GERAL

O **Pró-Administração** tem por objetivo estimular no País a realização de projetos conjuntos de pesquisa e apoio à capacitação docente utilizando-se de recursos humanos e de infra-estrutura disponíveis em diferentes IES e/ou demais instituições enquadráveis nos termos deste Edital, possibilitando a produção de pesquisas científicas e tecnológicas e a formação de recursos humanos pós-graduados na área de Administração. Contribuirá, assim, para ampliar e consolidar o desenvolvimento de áreas de formação consideradas estratégicas, através da análise das prioridades e das competências existentes visando a melhoria de ensino de pós-graduação e graduação em Administração e Gestão.

1.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) contribuir para, o fortalecimento e a ampliação de programas de pós-graduação *stricto sensu* no País que tratem de assuntos relativos às Áreas de Administração, Gestão e sustentabilidade;
b) estimular a criação, o fortalecimento e a ampliação de áreas de concentração em programas de pós-graduação *stricto sensu* existentes no País; voltadas a temas estratégicos, qualidade de ensino em graduação e pós-graduação e capacitação docente;
c) ampliar a produção científica sobre questões relacionadas ao ensino de Administração e Gestão;
d) estimular o uso de tecnologias da informação e comunicação na oferta de modalidades à distância, presencial e semi-presencial, pela construção e testagem de modelos de ensino para a graduação e pós-graduação;
e) promover o intercâmbio de conhecimentos na comunidade acadêmica brasileira, estimulando o estabelecimento de parcerias (redes de pesquisa e/ou consórcios interinstitucionais) entre IES e Centros de Pesquisas nacionais e outras instituições nacionais e internacionais em especial da América Latina, Continente Africano e da Região Amazônica capacitadas a desenvolver estudos acadêmicos, que, de forma articulada, desenvolvam programas de pesquisa sobre assuntos relativos à Administração e Gestão;
f) apoiar a formação de recursos humanos em nível de pós-graduação *stricto sensu* capacitados para atuar no ensino de Administração e gestão na graduação e pós-graduação.

2. ÁREAS TEMÁTICAS CONTEMPLADAS

O Edital **Pró-Administração** contempla as Áreas de ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, EMPRESA E SETORES ESPECÍFICOS E DA GESTÃO EM SUAS DIVERSAS ESPECIALIDADES. Confere ênfase, ainda, a aspectos que possam atender às novas demandas da política industrial e tecnológica. Visa também aumentar a competitividade brasileira para projeção do Brasil no cenário internacional e reduzir as desigualdades regionais, contribuindo para o desenvolvimento do País.

De acordo com o acima exposto, e tendo presente a grande diversidade de temas de estudo aplicáveis ao **Programa**, será conferida prioridade às seguintes áreas temáticas:

1) Modelos de Ensino Inovadores e Desenhos Curriculares na Graduação e Pós-Graduação;
2) Desenvolvimento de ensino, recursos e tecnologias para uso didático;
3) Formação de professores na pós-graduação e estratégias de educação continuada;
4) Construção e Testagem de modelos de ensino de cursos de graduação, especialização, mestrado e doutorado utilizando recursos de pedagogias virtuais e tecnologias de informação e comunicação no ensino presencial e à distância.
5) Estudos configuracionais sobre alunos, professores e comunidades de aprendizagem em Administração e Gestão.
6) Criatividade e recursos estéticos em ensino;
7) Formação para empreendedorismo, inovação tecnológica e inovação social; com destaque para experiências de aplicação com Empresas Juniores, atividades em comunidades e Residência Social
8) Formação para Administração Pública;
9) Formação para Gestão Social e Ambiental;
10) Formação para Gestão de Infra-estrutura;
11) Formação para Gestão Internacional;
12) Formação para Gestão de Sistemas e Instituições de Ensino da Educação Básica ao Ensino Superior, de diferentes níveis.

3. INSTITUIÇÕES E PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO ELEGÍVEIS

O **Pró-Administração** dirige-se a instituições de ensino e/ ou pesquisa brasileiras, públicas e privadas que:

- possuam, em seus programas de Pós-Graduação *stricto sensu*, reconhecidos pelo MEC, área(s) de concentração ou linha(s) de pesquisa em Administração e Gestão. Poderão também concorrer as instituições que apresentem projeto viável de implantação dessas linhas de pesquisa; e
- demonstrem comprometimento institucional inequívoco com o desenvolvimento das ações do projeto apresentado e com o fortalecimento do ensino e da pesquisa sobre Administração e Gestão, mesmo após o encerramento do projeto.

Admitir-se-á a participação de Instituições que não possuam programas de pós-graduação *stricto sensu,* mas que estabeleçam associação com programas de pós-graduação, nos termos deste Edital.

4. DAS CARACTERÍSTICAS E REQUISITOS DOS PROJETOS A SEREM APRESENTADOS

O conjunto de pesquisadores/professores e seus estudantes vinculados a qualquer das instituições candidatas a participar do **Pró-Administração** e envolvidos, naturalmente, no projeto receberá a denominação de *equipe*. Características e requisitos exigidos do projeto:

a) somente serão apoiados no âmbito do **Pró-Administração** projetos que envolvam parcerias (redes ou consórcios) entre equipes de diferentes IES ou entre estas e outras instituições de ensino e/ou pesquisa em nível de pós-graduação que se enquadrem nos termos deste Edital;
b) cada projeto deverá indicar, inequivocamente, uma *instituição líder* e um *coordenador-geral*, que figurará como proponente e será responsável pela interlocução com a Coordenação do **Programa** e pelo encaminhamento do projeto à Capes. As demais instituições participantes serão consideradas co-responsáveis pelo projeto, solidárias com a *líder* no cumprimento de orientações e compromissos dispostos neste Edital e no projeto selecionado;
c) somente poderá ser considerada instituição líder a equipe participante do projeto vinculada a Programa de Pós-Graduação avaliado pelo Sistema de Avaliação da Capes com nota igual ou superior a 4;
d) o projeto deverá, prioritariamente, ter caráter multidisciplinar. Além disso, é desejável que contemple o uso interativo de novas tecnologias da informação e da comunicação, com vistas a estimular a formação de redes de pesquisadores e a troca de conhecimentos e informações entre as instituições participantes, bem como o desenvolvimento de ensino com recursos tecnológicos
e) em razão da característica multiinstitucional do **Pró-Administração**, o projeto deverá indicar um coordenador para cada instituição participante, que ficará responsável pela coordenação operacional e financeira do projeto no âmbito de sua instituição e que deverá articular-se com a *coordenação-geral* (cuja figura central é o *coordenador-geral)*;
f) O projeto deverá evidenciar impactos positivos no ensino de graduação, direta ou indiretamente, de forma a estabelecer conexões entre o ensino de pós-graduação e o de graduação.
g) a critério da parceria estabelecida, será admitida a divisão dos recursos entre as instituições participantes, desde que os valores estejam devidamente indicados no projeto. Os coordenadores indicados nos termos da alínea "c" deste item serão os gestores financeiros do projeto em suas respectivas instituições;
h) nos casos em que não houver indicação de divisão dos recursos, estes serão integralmente geridos pelo *coordenador-geral* do projeto;
i) as parcerias estabelecidas no âmbito do **Pró-Administração** devem ser fundamentadas em instrumento de cooperação que defina responsabilidades e competências devidas a cada uma das instituições envolvidas;

j) cada projeto deverá contemplar a formação de, no mínimo, três mestres, e no caso, dos programas de doutorado, um doutor, para os quais serão concedidas bolsas de estudo nessas modalidades, observadas as regras do Programa de Demanda Social da CAPES. As bolsas de estudo concedidas no âmbito do **Programa** terão sua duração definida de acordo com o prazo de vigência do projeto (Ver item 7.3)
k) o projeto selecionado no âmbito do **Pró-Administração** deverá ter a duração máxima de cinco anos para a execução das atividades do projetos; e
l) a avaliação do projeto, a ser realizada mediante a análise de relatórios e outros mecanismos a serem estabelecidos, será anual. A critério da Coordenação Geral do **Pró-Administração**, esse prazo poderá ser alterado.

5. DAS CARACTERÍSTICAS E REQUISITOS DAS EQUIPES PARTICIPANTES DO PROJETO

a) As equipes participantes do projeto deverão ser constituídas por pesquisadores/professores e estudantes vinculados às IES ou a outras instituições de ensino e/ou pesquisa em nível de pós-graduação, conforme explicitado neste Edital.
b) Os membros das equipes poderão participar de apenas um projeto no âmbito do **Pró-Administração**.

6. COORDENAÇÃO DO PROGRAMA

Competirá a Diretoria de Programas e Bolsas no País, da Capes e a coordenação geral do **Pró-Administração** com base no trabalho de uma comissão especial, de caráter permanente, denominada Núcleo de Gestão do **Pró-Administração**, que responderá pela apresentação de subsídios para as decisões referentes às ações e aos eventuais ajustes do Programa e pelo acompanhamento e avaliação dos projetos por este apoiados.

O Núcleo de Gestão será composto por, pelo menos, seis membros, a serem designados pelo Presidente da Capes, sendo dois representantes dessa Fundação, dois da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), um da Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (ANGRAD) e o Coordenador de Área na CAPES. O referido o Núcleo indicará um coordenador executivo para o Programa que se reportará a Diretoria de Programas da CAPES.

De acordo com as necessidades do Programa, o Núcleo de Gestão poderá ter ampliado o número de seus integrantes e valer-se da colaboração de consultores *ad hoc*, a serem por ele indicados.

A avaliação dos projetos que concorram ao apoio do Programa será realizada por uma Comissão Julgadora, composta por consultores indicados pelo Núcleo de Gestão.

6.1. COMPETÊNCIAS DO NÚCLEO DE GESTÃO DO PRÓ-ADMINISTRAÇÃO

Compete ao Núcleo de Gestão do **Pró-Administração**, respeitado o estabelecido por este documento:

a) subsidiar a Capes nas decisões sobre a concepção e execução das ações do Programa;
b) avaliar eventuais recursos impetrados contra ações referentes ao Programa;
c) indicar os membros da Comissão Julgadora que avaliará os projetos que concorram ao apoio do Programa;
d) acompanhar e avaliar as ações desenvolvidas e propor à Capes os ajustes que se fizerem necessários na concepção e execução do Programa; e
e) indicar, sempre que necessário, consultor ou grupo de consultores para a realização de atividades de acompanhamento, avaliação e orientação da execução de projetos apoiados pelo Programa.

6.2. COMPETÊNCIAS DA COMISSÃO JULGADORA

Compete à Comissão Julgadora, no que diz respeito a cada projeto que concorra ao apoio do Programa:

a) verificar o cumprimento das exigências estabelecidas neste Edital e o comprometimento da instituição com a execução do projeto e a continuidade das ações do Programa, e informar à Capes os casos de não atendimento desses requisitos, para as providências cabíveis; e
b) avaliar o mérito e exeqüibilidade dos projetos, observadas as diretrizes, critérios e limites definidos neste Edital.

7. INSTRUÇÕES PARA A INSCRIÇÃO DE PROJETO

7.1. CRONOGRAMA

A apresentação de propostas ao **Pró-Administração** deverá obedecer ao seguinte cronograma de atividades:

ATIVIDADES	DATAS
Lançamento do Edital	26/11/2008
Data-limite para inscrição dos projetos	02/03/2009
Divulgação dos resultados	A partir de abril de 2009
Implementação dos auxílios/convênios	A partir de maio de 2009

7.2. PRAZO DE EXECUÇÃO E VALOR DO FINANCIAMENTO DOS PROJETOS

a) Duração máxima: 04 anos para o exercício orçamentário e 05 anos para a execução das atividades do projeto.
b) Valor do financiamento: até R$ 120.000,00 por ano, totalizando o máximo de R$ 480.000,00 por projeto.

7.3. ITENS FINANCIÁVEIS

a) bolsa no país, com prazo de implementação e duração vinculados à de vigência do projeto, nas seguintes modalidades:
    I. Mestrado, com duração máxima de 24 meses;
    II. Doutorado, com duração máxima de 48 meses;
b) passagens aéreas, adquiridas na **classe econômica e tarifa promocional**, para missões de estudos e de pesquisa e docência;

c) diárias para missões de pesquisa e docência, conforme valores estabelecidos no anexo II;
d) despesas de custeio relacionadas às atividades do projeto;

7.4. ITENS NÃO FINANCIÁVEIS

Não será permitida, no âmbito do PRÓ- ADMINISTRAÇÃO, a execução das seguintes despesas:

a) despesas peculiares ao vínculo empregatício;
b) pagamentos com contratação ou complementação salarial de pessoal técnico e administrativo, bem como as despesas de rotina como contas de luz, água, telefone, entendidas como despesas de contrapartida obrigatória das IES envolvidas no projeto;
c) obras civis;
d) o pagamento, a qualquer título, a servidor da administração pública, ou empregado de empresa pública ou de sociedade de economia mista, por serviços de consultoria ou assistência técnica.
e) gastos de qualquer espécie que não estejam diretamente relacionados com as atividades previstas no projeto.

7.5. CONDIÇÕES PARA INSCRIÇÃO DE PROJETOS

São condições para a inscrição de projetos:

a) cumprimento do prazo de inscrição estabelecido neste Edital;
b) encaminhamento (do projeto) pela instituição de ensino e/ou pesquisa líder do projeto;
c) inclusão de documentação completa, conforme estabelecido neste Edital; e
d) estará automaticamente excluído do processo de seleção o projeto que não atender ao conjunto de exigências estipuladas.

7.6. DOCUMENTAÇÃO EXIGIDA

a) formulário de inscrição do projeto Pró-Administração, disponível no endereço www.capes.gov.br (uma via impressa e o arquivo em CD);
b) projeto Pró-Administração elaborado de acordo com Roteiro Básico do item 7.7 (uma via impressa e o arquivo em CD);
c) *currículo Lattes* atualizado, disponibilizado na plataforma *Lattes*, dos professores/pesquisadores participantes do projeto;
d) declaração das coordenações dos programas envolvidos explicitando plena concordância e compromisso com a execução do projeto;

e) ofício de anuência e encaminhamento do projeto pela Pró-Reitoria de Pós-Graduação da equipe coordenadora geral.

7.7. ROTEIRO BÁSICO DO PROJETO

a) Título
b) Instituição líder e instituições participantes
c) Unidade(s)
d) Coordenador-geral:

Nome, CPF, Titulação, Cargo

Currículo Lattes (atualizar na plataforma, informar da sua existência, não necessitando anexar em papel)

Endereço Profissional

Telefone, Fax, Endereço eletrônico

e) Coordenadores das instituições co-responsáveis:

Nome, CPF, Titulação e Cargo

Currículo Lattes (atualizar na plataforma, informar da sua existência, não necessitando anexar em papel)

Endereço Profissional

Telefone, Fax, Endereço eletrônico

f) Detalhamento do Projeto:
   I. Resumo
   II. Justificativa
   III. Objetivos
   IV. Áreas temáticas, linhas de pesquisa e ensino
   V. Ações previstas
   VI. Manifestação de interesse e/ou participação de outras instituições no projeto
   VII. Resultado(s) esperado(s)/Impacto(s) previsto(s)

Caracterização das equipes docentes/pesquisadores: (nome, titulação, publicação nos últimos cinco anos, linhas de pesquisa/projetos a que se vinculam ou vincularão, e Currículo Lattes - atualizar na plataforma, informar da sua existência, não necessitando anexar em papel)

Linhas gerais do cronograma a ser cumprido

Orçamento dos principais itens e estimativa dos gastos anuais previstos

7.8. ENDEREÇO PARA ENCAMINHAMENTO DE PROJETOS

Capes/Coordenação de Programas Especiais/Programa Pró-Administração

Endereço:

Caixa Postal 365, CEP 70359-970, Brasília-DF

Contatos para obtenção de esclarecimentos adicionais:

Coordenação de Programas Especiais – Capes

Fone : (0xx61) 2104 8806

Fax : (0xx61) 2104-9929

E-mail: cpe@capes.gov.br

8. Processo de análise dos projetos

8.1. Análise Técnica

Consistirá na análise preliminar, a ser realizada pela área técnica da CAPES, dos projetos apresentados quanto à sua adequação ao presente Edital, em atendimento às características obrigatórias e demais exigências.

8.2. ANÁLISE DE MÉRITO

A análise de mérito será conduzida pela CAPES, com auxílio de Comissão Julgadora, composta por pesquisadores de alto nível e de um representante da ANPAD e ANGRAD.

8.3 RECURSOS ADMINISTRATIVOS

A Capes receberá os eventuais recursos no prazo de 10 (dez) dias úteis a contar da data de recebimento do ofício comunicando o resultado. O recurso deverá ser dirigida Diretoria de Programas e Bolsas no Pais, da Capes, e o envio deverá ser feito pelo correio.

9. CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

A seleção ou aprovação de projetos no âmbito do **Pró-Administração** respeitará os seguintes critérios:

a) cumprimento das exigências estabelecidas para a inscrição dos projetos – prazos e documentação requeridos; e

b) comprovação do mérito do projeto, consideradas as seguintes exigências:

I. Atendimento dos objetivos, orientações e normas do **Programa**
II. Relevância dos resultados previstos
III. Qualificação e produtividade das equipes de pesquisadores responsáveis pelo projeto
IV. Demonstração da capacidade de execução do projeto dentro dos requisitos de qualidade, dos prazos, do apoio previsto pela CAPES e demais condições estabelecidas
V. Interesse de instituições externas à (governamentais, sociais, industriais, comerciais) no projeto
VI. Formação e aperfeiçoamento de mestres e doutores
VII. Comprometimento institucional com a continuidade e fortalecimento do ensino e da pesquisa na área, mesmo após encerrada a execução do projeto.

Obs.: Na avaliação serão desclassificados os projetos onde se verifique a necessidade de corte no orçamento previsto, superior a 30 % do valor solicitado.

10. ORÇAMENTO DO PRÓ-ADMINISTRAÇÃO

Os recursos necessários à implementação do presente programa correrão à conta do orçamento da Capes, cuja previsão é de R$ **6.000.000,00 (seis milhões de reais**). Os exercícios seguintes serão atendidos nos orçamentos do Plano Plurianual do Governo Federal – PPA 2008-2011, como recursos da Universidade Aberta do Brasil, para cursos nas modalidades semi-presencial e à distância.

O apoio aos projetos aprovados obedece as seguintes determinações:

a) pelo presente Edital, poderão ser selecionados e apoiados até 50 projetos;
b) atendidos os critérios deste Edital, caso haja disponibilidade de recursos financeiros, o Programa poderá contemplar maior número de projetos; e
c) os recursos correspondentes ao financiamento de cada projeto, exceto os referentes a bolsas, serão repassados em parcelas anuais, diretamente aos coordenadores de cada equipe envolvida que optar por receber recurso, dentro do período estabelecido pelo instrumento de concessão firmado com a Capes. Os recursos referentes às bolsas serão repassados diretamente aos bolsistas pela Capes.

11. CONTRATAÇÃO DE PROJETOS

A assinatura do instrumento referente ao financiamento de projeto aprovado no âmbito do **Pró-Administração** implica na comprovação por parte do convenente do atendimento às exigências fixadas pela legislação em vigor para a assinatura desse ato com órgãos da administração federal e que esteja de acordo com os critérios e normas estabelecidos pela Capes.

No caso de não serem atendidas as exigências supramencionadas no prazo máximo de 60 (sessenta) dias, a contar da data de comunicação de aprovação final do projeto, a concessão correspondente será automaticamente cancelada.

12. ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DOS PROJETOS

O acompanhamento do projeto se dará por intermédio da análise de relatório de atividades anual, com a descrição das principais ações desenvolvidas e em andamento no período, e estágio de consecução das metas estabelecidas. Por ocasião do primeiro relatório anual, deverá ser apresentado o cronograma detalhado de atividades até a conclusão do projeto. A implementação do apoio depende da análise e aprovação do cronograma detalhado. Ao término de dois anos deverá ser apresentado o relatório consolidado das atividades realizadas, que será objeto de análise para determinação da continuidade dos projetos.

13. DA PRESTAÇÃO DE CONTAS

Os titulares de auxílio, no âmbito do Pró-Administração, deverão apresentar, anualmente, em conformidade com o Termo de Concessão e Auxílio Financeiro e demais normas do programa, os seguintes documentos:

a) prestação de contas financeira, incluindo todos os formulários, conforme Manual de Concessão e de Prestação de Contas de Auxílio Financeiro a Pesquisador;
b) apresentação de notas fiscais e comprovantes de despesas originais;
c) extratos bancários;
d) Relatório técnico de execução anual.

13.1. ENDEREÇO PARA ENVIO DA PRESTAÇÃO DE CONTAS

Ministério da Educação – MEC

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES

Divisão de Controle e Análise de Prestação de Contas – DCPC

Programa **PRO- ADMINISTRAÇÃO**

Caixa Postal 365

70359-970-Brasília-DF

Para informações adicionais (prestação de contas):

Divisão de Controle e Análise de Prestação de Contas – DCPC

Fone: (0xx61) 2104-8893/2104-9511

Fax: (0xx61) 3322-6248

E-mail: dcpc@capes.gov.br

14. DISPOSIÇÕES FINAIS

14.1. Os casos omissos no presente Edital serão decididos pela Diretoria de Programas e Bolsas no País – DPB, da Capes.

14.2. A qualquer tempo, o presente **Edital** poderá ser revogado ou anulado, por motivo de interesse público, no todo ou em parte, sem que isso implique o direito a indenização ou reclamação de qualquer natureza.

ANEXO II - RELATÓRIO CONSOLIDADO

CAPES – COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR
CGC 00.889.834/0001-08
Endereço: SBN Quadra 02 Lote 06 Bloco L, CEP 70040-020, Brasília – DF
Anexo XI– Portaria nº 28, de 29 de janeiro de 2010

ANEXO XI

Relatório de Cumprimento do Objeto
RELATÓRIO FINAL RELATÓRIO PARCIAL

Nome do Beneficiário: Milton De Abreu Campanario	Período a que se refere o Relatório: De: Janeiro/2010 a Dezembro/2010
Auxílio nº: Projeto 60200006	
Instituição Vinculada: Universidade Nove de Julho	

1. RESULTADOS ALCANÇADOS

1.1 - Descrição dos resultados

Neste primeiro ano de desenvolvimento do projeto Pro - Administração "Os desafios de ensino de inovação e sustentabilidade no Brasil: avaliação e proposições de ações para capacitação docente" foram cumpridas as metas programadas da proposta do projeto, com seus objetivos sendo atingidos plenamente. A coordenação deste projeto é feita pelo Prof. Milton de Abreu Campanario e a equipe completa está detalhada no ofício de 27/10/2010, incluindo membros das instituições parceiras.

Para o propósito deste relatório, serão destacados os principais eventos e conquistas, que são previstos na proposta original.

1. **Construção do site Pró-Administração.**

Havia a previsão de construção de um site para a divulgação dos trabalhos do projeto. No entanto, em função de reuniões gerais de todos os projetos do Pro - Administração na CAPES, ficou estabelecido que fosse criado um único site para todos os projetos. Este site está em fase de desenvolvimento, devendo entrar no a internet ainda no primeiro semestre de 2011. A responsabilidade para sua elaboração está a cargo da UNINOVE, por meio da coordenação do Prof. Sergio Moretti. As imagens do site (anexo I) colocam em perspectiva o que será o site, o logo e suas funcionalidades.

2. **PCDA**

O PPGA/UNINOVE colocou como disciplina obrigatória o Programa de Capacitação Docente em Administração, com temática voltada para o ensino em administração. Este curso é aberto a alunos de mestrado e doutorado em administração e oferece um debate com leituras programadas da temática em educação da administração e temas correlatos.
Outras atividades relacionadas ao PCDA em 2010 podem ser descritas pelo título dos temas debatidos nos encontros mensais do programa. Parte deste material deverá constituir um novo livro sobre a temática em 2011. Uma lista das atividades feitas encontra-se em Anexo II.

3. **Levantamento de oferta e demanda no ensino em inovação e sustentabilidade Banco de Dados**

CAPES – COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR
CGC 00.889.834/0001-08
Endereço: SBN Quadra 02 Lote 06 Bloco L, CEP 70040-020, Brasília – DF
Anexo XI– Portaria nº 28, de 29 de janeiro de 2010

O cerne da proposta de pesquisa é o levantamento de oferta e da demanda para o ensino em administração. Para tanto, a equipe, liderada neste tópico pela Profa. Maria Tereza Souza Saraiva, está elaborando um levantamento da oferta de cursos em todas as universidades brasileiras. Paralelamente, está sendo feito um levantamento da demanda por formação de pessoal em inovação e sustentabilidade ambiental, neste caso com foco em Mato Grosso do Sul, estado que tem nas parcerias com a UFMS e UFGD um importante destaque na pesquisa.

Para atender ao objetivo geral da proposta do Pró-administração, "Os desafios do ensino de inovação e sustentabilidade no Brasil", que é subsidiar o desenvolvimento das capacitações docentes para o ensino de pós-graduação e graduação em administração, foi desenvolvido um banco de dados em 2010. Esse banco de dados servirá como ponto de partida para o mapeamento da oferta de cursos de pós-graduação stricto sensu de IES brasileiras que estão formando pesquisadores e docentes para ensino da inovação e sustentabilidade.

Esse levantamento cruzou duas bases de dados da Capes, "Sistema de avaliação corpo docente vinculo e formação" e "Dissertações e Teses", disponibilizados no portal no item "Cadernos de Indicadores", que faz parte do item "Avaliação" (http://conteudoweb.capes.gov.br/conteudoweb/CadernoAvaliacaoServlet). As informações preenchidas anualmente pelos programas e enviadas à Capes por meio do Coleta de Dados são tratadas e permitem a emissão dos Cadernos de Indicadores, que são os relatórios utilizados no processo de avaliação.

O caderno de indicadores do "Corpo Docente" forneceu o nome e os dados de todos os professores que participam de programas stricto sensu em IES brasileira. Enquanto o caderno de indicadores "Dissertações e Teses" forneceu a relação anual com todas as dissertações e teses defendidas na instituição com o seguinte escopo de informações: autor, título do trabalho; orientador; banca examinadora, entre outras.

Por meio das informações extraídas desse banco de dados foi possível identificar os principais docentes orientadores de programas stricto sensu de IES brasileiras nas áreas de inovação e sustentabilidade. Permitiu ainda identificar os egressos que defenderam suas respectivas dissertações e teses, formando a principal rede de pesquisadores e docentes na área em questão.

O período de análise foi de 1998 a 2009. Este período constitui quatro triênios de avaliação da Capes, que disponibiliza os dados do Coleta desde 1998.

Essas informações são essenciais para o desenvolvimento de outras etapas da proposta, a saber:

- Estabelecer uma rede de cooperação acadêmica entre IES para promover o intercâmbio de conhecimentos entre os grupos de pesquisa, disseminar estudos acadêmicos e desenvolver ferramentas para o ensino na área de inovação e sustentabilidade;
- Mapear a grade curricular e os conteúdos das ementas dos cursos de graduação e pós-graduação, lato e stricto sensu, no país, para identificação da oferta de conteúdo sobre a inovação e sustentabilidade;
- Pesquisar o perfil dos egressos dos cursos de graduação e pós-graduação no Brasil, para verificar a inserção conteúdos ligados à inovação e sustentabilidade na formação profissional;

4. DINTER

A proposta de oferta de DINTER na UFMS fundamenta-se em duas razões essenciais.
A primeira diz respeito a inserção social do PMDA. Em outras palavras, diz da necessidade de Programas oriundos de regiões mais privilegiadas em termos de abundancia de recursos humanos com formação especifica, de ajudarem Programas, localizados em regiões menos privilegiadas, a construírem suas próprias capacidades e desenvolverem-se de forma independente. A proposta deste DINTER envolve a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS, como principal instituição receptora, porque possui as condições mínimas exigíveis para oferta de um DINTER e a Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD, com instituição interessada no DINTER e envolvida no Projeto Pró-Administração. A segunda universidade esta envolvida porque, assim como a primeira, possui uma demanda reprimida significativa de docentes em condições de iniciar o doutorado em Administração. Este projeto está previsto na proposta para o quarto ano do projeto. No entanto, a grande demanda da UFMS e a atribuição do conceito 5 à UNINOVE garantem a plena execução do projeto, caso aprovado. Uma cópia da proposta apresentada encontra-se no Anexo III.

5. Mestrado profissional em "Gestão e Sustentabilidade"

O Programa de Mestrado e Doutorado em Administração - PMDA, que atingiu o conceito 5 pela Comissão de Área em Administração, apresentará projeto de Mestrado Profissional em Gestão e sustentabilidade (nome provisório) conforme desenhado na proposta do Pro-Aministração em questão. Este projeto tem o foco em inovação e sustentabilidade, área ainda que demanda a formação de bons profissionais. Ademais, este projeto justifica-se por envolver:

1. Complementaridade: há uma complementação da área de atuação do curso acadêmico em termos de ensino e pesquisa, possibilitando a criação de sinergias dentro da própria IES, particularmente com o projeto Pró-Administração;

2. Ampliação de escala: conquista para a IES mais uma escala positiva na construção de cursos Stricto Sensu a partir de uma estrutura já montada, sem a necessidade de montar equipes que muitas vezes não criam a cooperação necessária;

3. Redução de custos: os altos custos de montagem de um novo curso Stricto Sensu são reduzidos de forma permanente em termos per capita, com a contratação de equipe que trabalha em sinergia com novos professores em dedicação integral;

4. Ganhos intelectuais: há um aumento significativo da produção intelectual a partir da montagem de linhas de pesquisa convergentes entre o curso profissional e o acadêmico, reduzindo o esforço para manter um bom nível de produção;

Um desenho mais detalhado da proposta está no Anexo IV e deverá ter sua versão final ainda neste primeiro semestre de 2011.

CAPES – COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR
CGC 00.889.834/0001-08
Endereço: SBN Quadra 02 Lote 06 Bloco L, CEP 70040-020, Brasília – DF
Anexo XI– Portaria nº 28, de 29 de janeiro de 2010

6. Revista Gestão Social Ambiental – RGSA

Está prevista na proposta a criação de uma revista científica na área de gestão e meio ambiente. No entanto, já existe a Revista de Gestão Social e Ambiental (RGSA), que é um periódico da teoria e prática de gestão social e ambiental em organizações. A missão da RGSA é servir como fórum de debates para avançar no entendimento e influenciar a prática da gestão social e ambiental nas organizações. Portanto, ela cumpre o papel na sociedade que a proposta inicial pretendia suprir. Assim, o Pró-Administração entrou em contato com os editores da RGSA e prestou-se ao serviço de editá-la durante os próximos dois anos, incluindo uma revisão de todo o processo editorial e sua inclusão no SEER/CAPES. Visando à ampliação do debate sobre meio ambiente para além das fronteiras nacionais, a RGSA deverá internacionalizar-se aceitando artigos submetidos nos idiomas espanhol, francês e inglês. A RGSA conta com o apoio da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD (www.anpad.org.br) e é organizada por um grupo de pesquisadores da área de Gestão Social e Ambiental do ENANPAD - Encontro Nacional da ANPAD. A RGSA conta ainda com o apoio do ENGEMA - Encontro Nacional de Gestão Empresarial e Meio Ambiente e está classificada nos novos níveis de sistema Qualis-CAPES como B3 (Administração, Ciências Contábeis, Turismo, Planejamento Urbano e Regional/Demografia e Interdisciplinar) e B5 (Engenharias III e Ciências Agrárias I). O PPGA da UNINOVE irá editar a revista com o apoio do Pró-Administração e editoria da Profa. Maria Tereza Saraiva de Souza. Veja o site www.gestaosocioambiental.net para detalhes.

2- Comentários adicionais: (publicações, teses, dissertações, artigos científicos, citações, congressos, patentes, outros):

1. Levantamento de dados na ANPROTEC

O foco temático do Pró-Administração é inovação e sustentabilidade, com destaque para os parceiros acadêmicos da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul e Universidade Federal de Grande Dourados. Em 2010, ocorreu em Campo Grande o XX Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas e o XVIII Workshop ANPROTEC, focado exatamente nas questões de inovação e empreendimentos sustentáveis. Desta forma, o Pró-Administração desenvolveu, com apoio da UNINOVE, várias atividades neste encontro, cujo tema oficial foi:

CAPES – COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR
CGC 00.889.834/0001-08
Endereço: SBN Quadra 02 Lote 06 Bloco L, CEP 70040-020, Brasília – DF
Anexo XI– Portaria nº 28, de 29 de janeiro de 2010

6. Revista Gestão Social Ambiental – RGSA

Está prevista na proposta a criação de uma revista científica na área de gestão e meio ambiente. No entanto, já existe a Revista de Gestão Social e Ambiental (RGSA), que é um periódico da teoria e prática de gestão social e ambiental em organizações. A missão da RGSA é servir como fórum de debates para avançar no entendimento e influenciar a prática da gestão social e ambiental nas organizações. Portanto, ela cumpre o papel na sociedade que a proposta inicial pretendia suprir. Assim, o Pró-Administração entrou em contato com os editores da RGSA e prestou-se ao serviço de editá-la durante os próximos dois anos, incluindo uma revisão de todo o processo editorial e sua inclusão no SEER/CAPES. Visando à ampliação do debate sobre meio ambiente para além das fronteiras nacionais, a RGSA deverá internacionalizar-se aceitando artigos submetidos nos idiomas espanhol, francês e inglês. A RGSA conta com o apoio da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD (www.anpad.org.br) e é organizada por um grupo de pesquisadores da área de Gestão Social e Ambiental do ENANPAD - Encontro Nacional da ANPAD. A RGSA conta ainda com o apoio do ENGEMA - Encontro Nacional de Gestão Empresarial e Meio Ambiente e está classificada nos novos níveis de sistema Qualis-CAPES como B3 (Administração, Ciências Contábeis, Turismo, Planejamento Urbano e Regional/Demografia e Interdisciplinar) e B5 (Engenharias III e Ciências Agrárias I). O PPGA da UNINOVE irá editar a revista com o apoio do Pró-Administração e editoria da Profa. Maria Tereza Saraiva de Souza. Veja o site www.gestaosocioambiental.net para detalhes.

2- Comentários adicionais: (publicações, teses, dissertações, artigos científicos, citações, congressos, patentes, outros):

1. Levantamento de dados na ANPROTEC

O foco temático do Pró-Administração é inovação e sustentabilidade, com destaque para os parceiros acadêmicos da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul e Universidade Federal de Grande Dourados. Em 2010, ocorreu em Campo Grande o XX Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas e o XVIII Workshop ANPROTEC, focado exatamente nas questões de inovação e empreendimentos sustentáveis. Desta forma, o Pró-Administração desenvolveu, com apoio da UNINOVE, várias atividades neste encontro, cujo tema oficial foi:

CAPES – COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR
CGC 00.889.834/0001-08
Endereço: SBN Quadra 02 Lote 06 Bloco L, CEP 70040-020, Brasília – DF
Anexo XI– Portaria nº 28, de 29 de janeiro de 2010

"Desbravando campos inovadores devolvendo empreendimentos sustentáveis - 20 a 24 de setembro de 2010 – Campo Grande/MS", Realizado pelo Associação Nacional De Entidades Promotoras de Empreendimentos De Tecnologias Avançadas – ANPROTEC.

Participaram do evento: Prof Dr. Sérgio Luiz do Amaral Moretti, os doutorandos Narciso Bastos Gomes e Antonio Carlos Vaz Lopes; os mestrandos Heloísa Helena Marques da Silva e José Eduardo Storópoli.

Atividades desenvolvidas do evento:

- Palestra Programa Pró-Administração: Rede de Competências Educacionais, Inovação e capacitação docente, realizada no dia 22 de setembro, ministrada pelo Prof Dr. Sérgio Luiz do Amaral Moretti. Veja programação do evento no Anexo V (em papel impresso).
  Objetivo: Divulgar o projeto Pro-Administração-Capes e as atividades desenvolvidas e objetivos da rede coordenada pela UNINOVE.
  Aplicação de dois questionários com mil unidades cada um.
  Slides no Anexo VI.

- Questionário ligado à Pesquisa Sobrevivência de Empresas Incubadas Inovativas (CNPQ).
  Responsável: Prof. Dr. Osvaldo E. Farah (PMDA - Uninove).
  Resultado: respondido 155 pessoas.
  Questionário no Anexo VII.

- Questionário ligado ao Projeto "Os desafios do ensino de inovação e sustentabilidade no Brasil: avaliação e proposição de ações para a capacitação docente – Coordenado pela Uninove com a participação USP, USCS, UFGD, UFMS, UNIFAI.
  Objetivo: Levantar dados para a criação de Cursos de Mestrado e Doutorado em Administração em Mato Grosso do Sul voltados às necessidades econômico-sociais da região, com área de concentração em Inovação e Sustentabilidade. A sua opinião é extremamente importante. Assim, solicitamos sua colaboração respondendo às questões relacionadas abaixo (frente e verso).
  Resultado: respondido por 150 pessoas.
  Questionário no Anexo VIII.

  Para a aplicação dos dois questionários adotou-se a estratégia de trocar cada questionário respondido por um DVD Pró-administração/CAPES, contendo o primeiro capitulo do livro Ensino e Pesquisa Em Administração "A Proposta de Pesquisa do Pró-Administração: Os desafios do Ensino de Inovação e Sustentabilidade no Brasil" e 12 artigos que ilustram casos de sucesso em sustentabilidade. O DVD Pró-administração/CAPES encontra-se no Anexo IX.

2. Livro "Ensino e |Pesquisa em Administração: propostas sobre a capacitação docente",

editado por Sergio Luiz Amaral Moretti.

Como resultado do trabalho desenvolvido no PCDA e outras atividades do Pró-Administração, foi produzido um livro que traduz alguns dos tópicos discutidos na disciplina PCDA, em 2009 e 2010. Trata-se de uma estrutura montada para introduzir a temática na comunidade brasileira afeita ao tema da capacitação docente. Um exemplar do livro está No Anexo X deste relatório com o título "Ensino e Pesquisa em Administração: propostas sobre a capacitação docente", editado pelo Prof. Sergio Moretti. Parte dos custos deste livro foram cobertos pelo projeto e outra, mais substancial, pela UNINOVE.

3. Bolsistas

Anexo X

Heloísa Helena,

Guilherme Esteves

Giovane Costa

3- Justificativa:

O objetivo do projeto é subsidiar o desenvolvimento das capacitações do ensino de pós-graduação e graduação em administração, com foco na área disciplinar de "inovação" e "sustentabilidade", tal qual definido no Manual de Oslo. Para tanto, a proposta propõe originalmente o seguinte desenvolvimento:

1. Área de Atuação Temática: Inovação tecnológica (produtos e processos), organizacional e de mercado, dentro da visão de sustentabilidade econômica, social e ambiental, congregando competências e foco de aplicação nas IES participantes da proposta. Este foco foi mantido em sua integridade.

2. Parceria: Está constituída uma rede de capacitações institucionais acadêmicas em ensino e pesquisa em "inovação", com destaque para empreendedorismo e sustentabilidade, que pretende se expandir no Brasil ao longo do desenvolvimento do projeto, particularmente com a formação de novas capacitações docentes.

3. Competências Existentes: Levantamento de competências, capacitações docentes, serviços educacionais (graduação e pós-graduação) e de pesquisa na área temática, por meio dos bancos

CAPES – COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR
CGC 00.889.834/0001-08
Endereço: SBN Quadra 02 Lote 06 Bloco L, CEP 70040-020, Brasília – DF
Anexo XI– Portaria nº 28, de 29 de janeiro de 2010

de dados da CAPES e CNPq, estudos configuracionais e pesquisa de campo. Esta etapa está em pleno desenvolvimento.

4. Expectativas Sociais: Levantamento das demandas e expectativas da sociedade empresarial, entidades não governamentais e IES, na área temática, por meio de informações junto a entidades representativas da classe empresarial, da pesquisa e do ensino. Já foi dado início ao estudo de demanda, particularmente por meio do levantamento de dados na ANPROTEC.

5. Diagnóstico de Demanda Reprimida: Identificar as diferenças entre as expectativas da sociedade (demanda) e as competências existentes (oferta) das IES em inovação, empreendedorismo e sustentabilidade. Esta etapa deverá ter início neste ano de 2011.

6. Eleição de Prioridades e Ações: Propor medidas e ações que contribuem com a qualidade de ensino e a capacitação docente dos cursos de graduação e pós-graduação em Administração, com ênfase:

- Na constituição de uma rede de cooperação acadêmica entre IES e outras entidades pertinentes. Esta iniciativa já tem frutos com a proposta de Mestrado Profissional em Administração em Gestão Ambiental e Sustentabilidade pela UNINOVE, o que antecipa produtos programados para o fim da proposta.

- Nas propostas de diretrizes e ações para a formação docente em administração, no eixo temático da proposta, com ênfase em aplicações na Região Centro-Oeste, com ênfase no estado de Mato Grosso do Sul. Este produto gerou, já em 2010-2011, uma proposta de DINTER para operar com a UFMS.

- Na formação de docentes que possam multiplicar em diversas regiões e IES do país os conhecimentos desenvolvidos por este projeto. Esta perspectiva já atingida com a alocação

- Modelo de Difusão: Desenvolver modelo de difusão de métodos de ensino e pesquisa a outras IES e outras regiões do país, não envolvidas diretamente nesta proposta. Este objetivo já foi atingido em parte com a divulgação do livro PCDA e do DINTER.

Milton de Abreu Campanario
(Reitor ou Pró-Reitor de Pós-Graduação ou equivalente)

O beneficiário poderá utilizar outros formulários ou textos descritivos, desde que contenham as informações básicas necessárias constantes desse documento