



XVII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA
Universidade, desenvolvimento e futuro na Sociedade do Conhecimento

Mar del Plata – Argentina
22, 23 e 24 de novembro de 2017
ISBN: 978-85-68618-03-5



**GESTÃO DO CONHECIMENTO CIENTÍFICO EM UNIVERSIDADES:
MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DE DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS**

SUÉLEN GHEDINI MARTINELLI
Universidade Federal de Santa Maria
suelengmartinelli@yahoo.com.br

ANGELA CRISTINA CORRÊA
Universidade Federal de Santa Catarina
angelacorreia@gmail.com

VITOR FRANCISCO SCHUCH JUNIOR
Universidade Federal de Santa Maria
vfschuch@gmail.com

LUIS FELIPE DIAS LOPES
Universidade Federal de Santa Maria
lflopes67@yahoo.com.br

RESUMO

A gestão de projetos tem se constituído em um tema de extrema importância na atualidade, pois permite que as organizações possam atingir seus objetivos de forma mais eficiente, eficaz e efetiva, contudo, estudos relacionados à temática de gestão de projetos de ensino, pesquisa e extensão nas universidades ainda são pouco significativos. Destaca-se que a produção do conhecimento é um produto caro para a universidade, pois ao desenvolver um projeto de ensino, pesquisa ou extensão, há a necessidade de recursos de diversos tipos, por isso, espera-se que a produção científica gere resultados qualificados, que permitam à universidade cumprir com sua função social. Este trabalho, que integra um dos módulos do sistema de gestão para a sustentabilidade do conhecimento científico em universidades, foi desenvolvido com o intuito de mapear a gestão dos projetos na UFSM campus Palmeira das Missões. A coleta de dados foi realizada com coordenadores de projetos da referida instituição e a análise foi realizada através de estatística descritiva e análise de conteúdo. Os resultados do mapeamento revelaram alguns aspectos negativos relacionados às etapas de Elaboração, Registro, Execução e Avaliação dos projetos, bem como, desconhecimento de procedimentos e normativas institucionais de gestão de projetos.

Palavras-chave: Universidades. Produção do Conhecimento. Projetos. Gestão.

1. INTRODUÇÃO

O conhecimento tem papel fundamental no desenvolvimento da sociedade e as Universidades constituem-se no principal *locus* de produção e disseminação do conhecimento científico, sendo esta a função social destas instituições. Por meio do desenvolvimento de projetos de ensino, pesquisa e extensão as universidades podem operacionalizar a gestão do conhecimento, gerar inovações e contribuir para o desenvolvimento econômico, social e sustentável.

Mas, para que o conhecimento gerado pelos projetos contribua com a própria instituição e com a sociedade, é necessário que esteja alicerçado por processos de gestão qualificados. Corrêa (1998) destaca que gerenciar de forma eficiente os processos internos da organização viabiliza a melhoria das atividades como um todo, pois a geração disseminação do conhecimento de forma qualificada depende da estrutura organizacional da universidade e da eficácia no gerenciamento das atividades meio e fins de forma integrada.

A gestão de projetos assume, portanto, papel de destaque na geração de melhores resultados para as organizações. Encontram-se na literatura diversos estudos e metodologias de gestão de projetos voltados ao meio empresarial, por outro lado, estudos sobre modelos e instrumentos para o desenvolvimento de projetos de cunho científico nas universidades são ainda pouco significativos.

Considerando estas questões é relevante a discussão sobre os processos de produção do conhecimento nas Universidades, como forma de gerar subsídios e diretrizes para melhoria na sistemática de gestão de projetos de geração de conhecimento científico. Para tanto, buscando mecanismos para qualificar a gestão de projetos de ensino, pesquisa e extensão nas universidades realizou-se este estudo com o objetivo de mapear a gestão dos projetos registrados no Gabinete de Projetos do Campus Palmeira das Missões, unidade universitária da Universidade Federal de Santa Maria.

Este artigo é proveniente de uma dissertação de mestrado que buscou desenvolver uma Modelagem Piloto de um Sistema de Gestão para a Sustentabilidade do Conhecimento em Universidades. Tal modelagem é composta por três módulos: o mapeamento do processo de desenvolvimento de projetos, a avaliação dos níveis de divulgação do conhecimento produzido e a avaliação das dimensões da sustentabilidade do conhecimento. Neste estudo aborda-se especificamente o módulo mapeamento do processo de desenvolvimento de projetos e a dimensão Competência de Gestão, que compõem o terceiro módulo do sistema.

A estrutura deste trabalho está organizada da seguinte forma, apresenta-se inicialmente a Introdução do tema abordado, posteriormente, o referencial teórico onde são apresentados os seguintes assuntos: a Gestão de Projetos, a Universidade Federal da Santa Maria, o Campus de Palmeira das Missões e, por fim, a Gestão de Projetos na UFSM. A terceira seção apresenta a Metodologia, a quarta seção a Modelagem do Sistema de Gestão para a Sustentabilidade do Conhecimento em Universidades. A quinta seção os resultados da pesquisa e a sexta seção as considerações finais do estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A GESTÃO DE PROJETOS

Para Maximiliano (2014) o projeto é um empreendimento que, na maioria das vezes, possui início e fim pré-determinados. Sua missão principal é a geração de resultados que respondam a uma demanda ou oportunidade, seja do presente ou do futuro. Para cumprir com os resultados do projeto é necessário o controle do tempo, dos custos, riscos e qualidade e, embora os projetos sejam temporários, seus resultados são duradouros.

Para o desenvolvimento desta pesquisa considera-se a conceituação projeto estabelecida no artigo 2º da Resolução nº 016/2010 da UFSM: “projeto é um conjunto de ações processuais de caráter educativo, social, cultural, científico ou tecnológico com objetivo bem definido, prazo determinado e dentro dos limites de um orçamento”.

A gestão de projetos é fundamental para as organizações, tanto que, na literatura, encontram-se diversos estudos e metodologias de gestão de projetos voltados ao meio empresarial. Contudo, Moutinho, Kniess e Junior (2013) destacam que no Brasil ainda são incipientes os estudos relacionados à gestão de projetos no ambiente público, acadêmico e de pesquisa. As particularidades deste ambiente, com a ampla participação de pesquisadores e alunos de pós-graduação, têm reflexos na forma como a gestão de projetos é abordada.

Moutinho e Kniess (2012) destacam que a cultura de projetos de P&D é uma realidade que está presente também nas universidades públicas brasileiras, tendo em vista que as mesmas precisam constantemente angariar recursos financeiros junto aos órgãos de externos de fomento para garantir o desenvolvimento de seus projetos de pesquisa.

Gerenciar as atividades de P&D é uma tarefa complexa, conforme explicam Moutinho, Kniess e Junior (2013), pois os pesquisadores e equipes envolvidas possuem especialidades em determinadas áreas, entretanto, não se preocupam com questões referentes a cronogramas e orçamentos dos projetos, pois sua prioridade está no avanço do estado-da-arte.

Resultados de uma pesquisa realizada por Ribeiro, Moraes e Ruiz (2010, p. 8), sobre as dificuldades na execução de projetos financiados pela FINEP, evidenciam diversos entraves relacionados à gestão, tais como:

Má elaboração de projetos; Atraso na liberação de recursos por parte da FINEP; Atraso na importação; Atraso na licitação; Atraso nas obras; Entraves burocráticos; Paralisações de ordem institucional (greves); Dificuldade para elaborar pedidos de remanejamento financeiro; Frequentes pedidos de remanejamento financeiro; Dificuldade para elaboração de relatórios técnicos; Dificuldade na quantificação de dados; Modificação das metas aprovadas; Dificuldade de interação entre instituições; Alterações nas equipes executoras e, Falta de experiência do coordenador em gestão de projetos.

Estudo realizado por Terribili Filho, Bortoleto Nery e Bentancor (2015) também evidencia alguns problemas na gestão de projetos de instituições de ensino, como por exemplo, falta de financiamento evidente, falta de procedimentos padronizados, mudanças de escopo sem prévia aprovação, os planos não são atualizados periodicamente, não há controle por meio de indicadores durante a execução dos projetos, os profissionais que coordenam projetos não possuem formação específica tampouco prática em gestão de projetos, falta de um plano de comunicação e de um planejamento de resposta aos riscos.

Nesse sentido, faz-se necessário que sejam realizados estudos abordando a temática de gestão de projetos que geram conhecimento científico nas instituições de ensino superior, especialmente nas universidades públicas, pelo seu caráter e função social de gerar e disseminar conhecimentos para a sociedade.

Abordando o enfoque dos projetos desenvolvidos nas universidades, Corrêa (1998) sugere a elaboração de um Programa de Gestão e Transferência de Ciência e Tecnologia, como primeiro passo na busca da qualidade da produção científica. Que contemple as demandas da região geográfica onde a universidade está inserida e tenha como missão apoiar o desenvolvimento e transferência da C&T. O programa deve ter o suporte de um Escritório de Gestão e Transferência em C&T, que seja estruturado com profissionais capazes de planejar, organizar, controlar e difundir a informação de forma integrada e sistêmica, tanto no ambiente interno como externo.

2.2 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

A Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) foi criada pela Lei n. 3.834-C de, 14 de dezembro de 1960. A UFSM foi a primeira universidade fundada em um município do interior, as demais universidades federais até então existentes, estavam localizadas apenas nas capitais dos estados. (PDI UFSM, 2016)

Atualmente a estrutura da UFSM é composta por doze Unidades Universitárias: Centro de Artes e Letras (CAL), Centro de Ciências Naturais e Exatas (CCNE), Centro de Ciências Rurais (CCR), Centro de Ciências da Saúde (CCS), Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH), Centro de Educação (CE), Centro de Educação Física e Desportos (CEFD) e o Centro de Tecnologia (CT). As outras três unidades são: o Campus de Palmeira das Missões, o Campus de Frederico Westphalen e o Campus de Cachoeira do Sul. A Instituição possui ainda duas unidades de ensino médio, técnico e tecnológico: o Colégio Técnico Industrial de Santa Maria e o Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria.

A missão da UFSM é “construir e difundir conhecimento, comprometida com a formação de pessoas capazes de inovar e contribuir com o desenvolvimento da sociedade, de modo sustentável” e sua visão “ser reconhecida como uma instituição de excelência na construção e difusão do conhecimento, comprometida com o desenvolvimento da sociedade, de modo inovador e sustentável”. (PDI UFSM, 2016, p.87)

2.3 O CAMPUS DE PALMEIRA DAS MISSÕES

Para contextualizar o ambiente de estudo, inicialmente, é abordado o histórico do Centro de Educação Superior Norte do RS (CESNORS), tendo em vista, que até o dia 1º de outubro de 2015, o campus de Palmeira das Missões fazia parte desta unidade.

O CESNORS foi criado no ano de 2005 por meio da Resolução 014/2005 e as suas atividades acadêmicas iniciaram em outubro de 2006. Localizava-se na região norte do Rio Grande do Sul, nas cidades de Frederico Westphalen, unidade sede do centro, e Palmeira das Missões. Entre os objetivos da implantação do CESNORS, conforme a Resolução nº 014/2005, estavam: impulsionar o desenvolvimento da região norte do estado do Rio Grande do Sul, buscando à expansão da educação pública superior, proporcionar o acesso à educação pública superior a uma parcela maior da população.

Após nove anos da implantação do CESNORS houve uma proposta de reestruturação administrativa deste Centro. Sendo assim, no dia 1º de outubro de 2015, em reunião extraordinária o Conselho Universitário, foi aprovado o projeto de separação e criação da UFSM *campus* Palmeira das Missões. Destaca-se que atualmente o Campus de Palmeira das Missões conta com 7 cursos de graduação: Administração (diurno), Administração (noturno), Ciências Biológicas, Ciências Econômicas, Enfermagem, Nutrição e Zootecnia.

2.4 A GESTÃO DE PROJETOS NA UFSM

A produção e desenvolvimento de projetos na Universidade Federal de Santa Maria ocorrem mediante o registro dos projetos, em um sistema web da instituição. A formalização do projeto, que ocorre na etapa do registro, é necessária para uniformizar, sistematizar e atualizar as informações das atividades de ensino, pesquisa, extensão e desenvolvimento institucional desenvolvidas na UFSM.

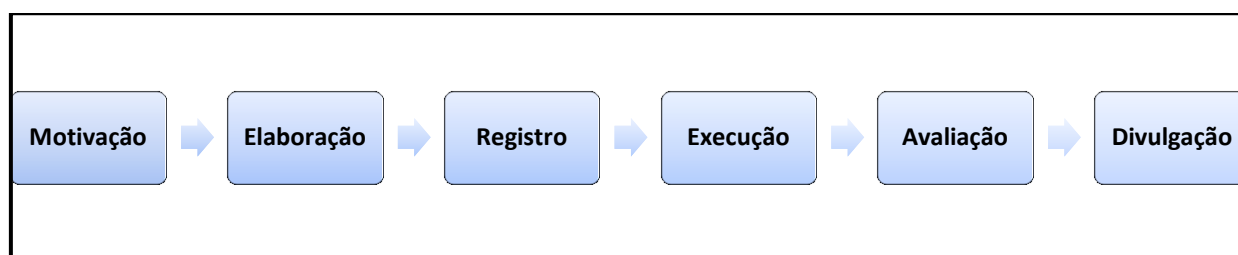
Na estrutura de cada unidade universitária há um órgão, responsável pelo apoio técnico operacional aos coordenadores de projetos, denominado Gabinete de Projetos (GAP). A institucionalização dos Gabinetes de Projetos na estrutura da UFSM ocorreu a partir da Resolução nº 0006/92. Corrêa et al (1994, p. 816) destacam que a institucionalização dos

GAPs na UFSM visava a criação de um “(...) sistema administrativo com procedimentos integrados e uniformes, acompanhado de um planejamento estratégico com mecanismos de controle e avaliação e, com suporte de uma rede de informática”.

No âmbito da UFSM, o artigo 4º da Resolução 016/2010 estabelece que os projetos poderão ser registrados em uma das seguintes classificações principais: projeto de ensino, projeto de pesquisa, projeto de extensão e projeto de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico. Além do registro, anualmente, todos os projetos registrados devem ser avaliados. A avaliação possibilita conhecer os resultados gerados pelo projeto.

Para esta pesquisa as etapas de desenvolvimento dos projetos na UFSM foram mapeadas para melhor avaliação dos problemas de gestão. Na Figura 1 é apresentado o esquema das etapas de desenvolvimento de projetos.

Figura 1 – Etapas do desenvolvimento de projetos na UFSM *campus* Palmeira das Missões.



Fonte: Elaborado pela autora com base na Resolução nº 016/2010 – UFSM.

Julgou-se relevante inserir no processo de mapeamento as etapas de motivação e divulgação, as quais dizem respeito aos aspectos que impulsionaram a elaboração do projeto e como o conhecimento produzido é disseminado.

3. METODOLOGIA

Em relação aos objetivos, a pesquisa foi classificada como exploratória de abordagem qualitativa e quantitativa e, em relação ao procedimento técnico, foi classificada como estudo de caso. Conforme Yin (2010) o estudo de caso permite estudar em profundidade objetos individuais ou coletivos, possibilitando o seu conhecimento ampliado e detalhado.

Conforme já mencionado, neste estudo apresenta-se o módulo mapeamento dos processos de desenvolvimento de projetos e a dimensão Competência de Gestão, referente ao módulo Sustentabilidade do Conhecimento. Dessa forma, para definição da população-alvo, primeiramente foram selecionados 63 servidores da UFSM *campus* Palmeira das Missões com projetos registrados no Gabinete de Projetos nas situações: *Em andamento*, *Renovado* e *Concluído/Publicado*, entre os anos de 2007 e 2015. Foram selecionados apenas os servidores ativos que estavam lotados no Campus de Palmeira das Missões e que não estavam em período de afastamento. Para a etapa que envolve a dimensão Competência de Gestão foram selecionados, 7 coordenadores com o maior número de projetos financiados no período 2013 a 2015, por área do conhecimento e pelo cargo do coordenador do projeto.

A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa de campo, a partir de um questionário semi-estruturado. Este instrumento consistiu de questões de múltipla escolha e questões abertas a fim de mapear as *Etapas de Desenvolvimento dos Projetos (Motivação, Elaboração, Registro, Execução, Avaliação e Divulgação)*, medidas por uma escala Likert de 5 pontos, em que os respondentes posicionaram-se entre discordo totalmente (1) e concordo totalmente (5). O questionário foi entregue aos 63 coordenadores de projetos com registro no GAP, conforme critérios estabelecidos na pesquisa, contudo, destes 55 foram respondidos.

Para a coleta de dados da etapa de avaliação da sustentabilidade do conhecimento, o instrumento utilizado foi a entrevista semi-estruturada com roteiro pré-definido.

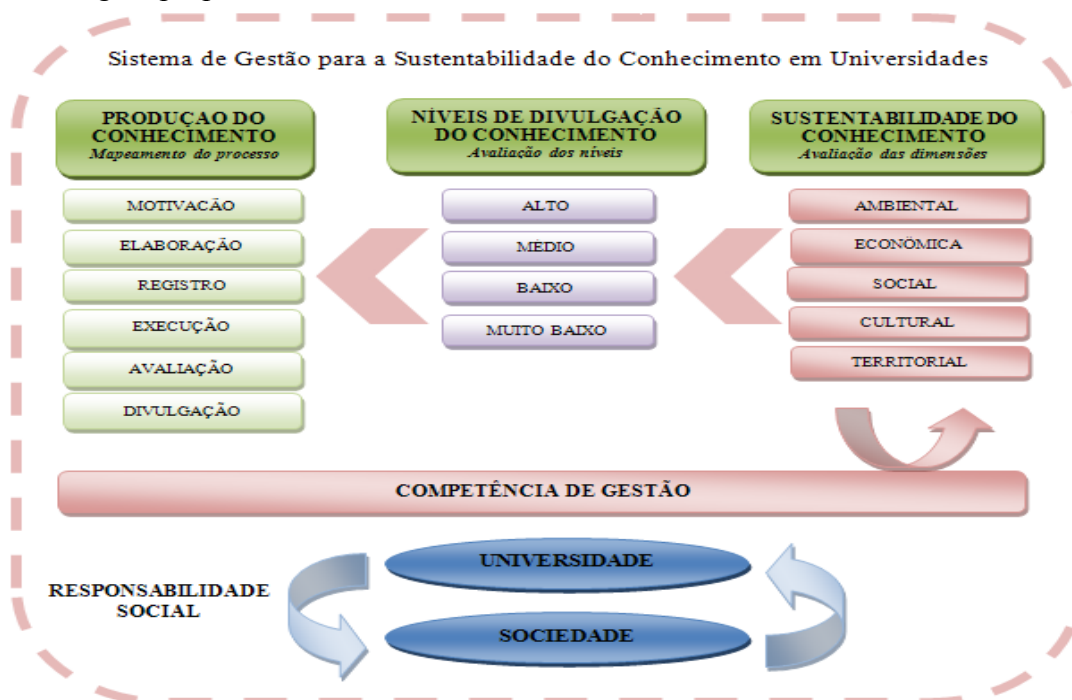
Destaca-se que antes da realização da coleta de dados a pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética com número CAAE 54480216.7.0000.5346.

Os dados das questões tipo likert foram analisados por intermédio do software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) 21.0. Para verificar a configuração das *Etapas de Desenvolvimento dos Projetos*, foi utilizada a estatística descritiva de média e desvio padrão. Posteriormente os resultados foram inseridos em forma de quadros e tabelas. Para verificar a confiabilidade das escalas utilizou-se o alfa de cronbach. Para análise da etapa qualitativa as entrevistas foram transcritas e analisadas por meio de análise de conteúdo.

3.1 MODELAGEM PILOTO DO SISTEMA DE GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE DO CONHECIMENTO CIENTÍFICO EM UNIVERSIDADES

Apresenta-se neste tópico a concepção do sistema de gestão para a sustentabilidade do conhecimento em universidades, conforme Figura 1. Detalha-se basicamente os módulos abordados neste artigo, o mapeamento do processo de produção do conhecimento e a dimensão *Capacidade de Gestão*.

Figura 1 – Sistema de gestão para a sustentabilidade do conhecimento em Universidades: modelagem proposta.



Fonte: Elaborado pelos autores.

O sistema está alicerçado na dimensão *Capacidade de Gestão*, que atua como base para o desenvolvimento das atividades acadêmicas e administrativas do processo de produção e disseminação do conhecimento, pois a gestão é indispensável em todo e qualquer sistema, dessa forma, esta dimensão sustenta e orienta a produção e a divulgação do conhecimento.

A produção do conhecimento envolve as etapas processuais necessárias ao desenvolvimento de um projeto, que são: a *motivação*, aspecto inicial para o desenvolvimento de um projeto, a *elaboração*, etapa em que o coordenador desenvolve as ideias que nortearão seu projeto, o *registro*, que representa a formalização institucional do projeto, a *execução*, que

se constitui na efetiva implementação e desenvolvimento das atividades do projeto, a *avaliação*, onde são verificados os resultados atingidos, e, por fim, a *divulgação*, em que o conhecimento gerado é disseminado para a sociedade e para a comunidade científica. Os procedimentos para a produção do conhecimento, desenvolvidos dentro de cada etapa, devem ser gerenciados buscando produzir o conhecimento de forma qualificada.

4. RESULTADOS

4.1 MAPEAMENTO DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DOS PROJETOS

Neste tópico são apresentados os resultados do mapeamento das etapas de desenvolvimento dos projetos no Campus de Palmeira das Missões. Inicialmente descrevem-se os resultados referentes ao perfil dos coordenadores de projetos que participaram da pesquisa e, em seguida, os resultados das etapas de desenvolvimento de projetos.

Quanto à função, 50 coordenadores de projetos ocupam o cargo de docentes e 5 ocupam o cargo de técnicos administrativos. Quanto à titulação, 42 respondentes são Doutores (76,36%), 9 possuem título de Pós-Doutorado (9,09%), 3 são Mestres (5,45%), 4 são Especialistas (7,27%) e 1 dos respondentes possui graduação (1,82%). Em relação ao tempo de trabalho na instituição 26 coordenadores estão a menos de 5 anos na instituição (56,52%) e 29 estão a mais de 5 anos (52,72%).

Quanto ao órgão de lotação, 32,73% dos respondentes estão lotados no Departamento de Zootecnia e Ciências Biológicas e 25,45% estão lotados no Departamento de Ciências da Saúde, 10,91% no Departamento de Administração, 12,73% no Departamento de Alimentos e Nutrição, 10,91% Secretaria dos Cursos e 7,27% em outros departamentos.

Na Tabela 1 apresenta-se a confiabilidade das escalas, que foi avaliada por meio do coeficiente alpha de cronbach. Segundo Costa (2011, p. 90), os valores do alpha variam de 0 a 1, quanto mais próximo de 1, maior serão as evidências de consistência interna e confiabilidade do conjunto de itens da escala.

Tabela 1 – Confiabilidade das Escalas.

ETAPAS	ALPHA DE CRONBACH	NÚMERO DE ITENS
Motivação para o Desenvolvimento de Projetos (MDP)	0,641	06
Elaboração do Projeto (EP)	0,668	10
Registro do Projeto (RP)	0,610	09
Execução do Projeto (ExP)	0,676	19
Avaliação do Projeto (AP)	0,626	08
Divulgação do Conhecimento (DC)	0,640	10

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se que a etapa MDP apresentou $\alpha = 0,641$, a etapa EP apresentou $\alpha = 0,668$, a etapa RP $\alpha = 0,610$, a etapa ExP $\alpha = 0,676$, etapa AP $\alpha = 0,626$ e a etapa DC $\alpha = 0,640$. Observa-se que em todas as etapas avaliadas o alpha de cronbach apresentou confiabilidade regular, pois os valores variaram entre 0,610 e 0,676. Conforme classificação apresentada por Costa (2011), valores de referência do alpha entre 0,600 e 0,699 possuem confiabilidade regular.

Na sequência apresenta-se a estatística descritiva das etapas de produção do conhecimento, especificando os valores de média e desvio padrão de cada variável que compõem as etapas. Inicialmente, na etapa de Motivação, utilizou-se o seguinte critério de análise: variáveis que apresentaram média $\leq 3,50$ representam aspectos que não exercem influência na motivação para o desenvolvimento de projetos e variáveis com média $\geq 3,51$ representam aspectos que influenciam a motivação para o desenvolvimento de projetos.

Quadro 1 – Etapa de motivação para o desenvolvimento de projetos.

Descrição da Variável	Li ^a	Ls ^b	Média	Desvio Padrão
O desenvolvimento de projetos possibilita maior realização na carreira.	2	5	4,51	0,74
O desenvolvimento de projetos possibilita realização pessoal e profissional.	3	5	4,56	0,60
O desenvolvimento de projetos possibilita gerar novos conhecimentos e solucionar problemas.	4	5	4,56	0,50
Desenvolvo projetos devido ao sistema de cobrança por produtividade.	1	5	2,38	1,17
O desenvolvimento de projetos representa a possibilidade de progressão na carreira.	1	5	3,63	1,08
O desenvolvimento de projetos possibilita a realização de trabalho multidisciplinar com outros colegas.	2	5	4,35	0,79

Fonte: Dados da pesquisa. Legenda: ^a: Limite Inferior. ^b: Limite Superior.

No Quadro 1 são descritos os dados referentes à etapa Motivação para o desenvolvimento de projetos. Observou-se que as motivações dos coordenadores respondentes da pesquisa estão ligadas especialmente a aspectos como realização pessoal e profissional com média 4,56 e desvio padrão 0,60 e a possibilidade de gerar novos conhecimentos e solucionar problemas com média 4,56 e desvio padrão 0,50. As variáveis ligadas à possibilidade de maior realização na carreira e a realização de trabalho multidisciplinar com outros colegas também obtiveram uma média elevada, 4,51 e 4,35 e desvio padrão 0,74 e 0,79, respectivamente.

A variável ligada à progressão na carreira apresentou média 3,63 e desvio padrão 1,08, indicando uma possível inclinação para não exercer grande influência na motivação dos coordenadores. O único aspecto que não exerce grande influência na motivação para o desenvolvimento de projetos é o sistema de cobrança por produtividade, que obteve média 2,38 e desvio padrão 1,17, ou seja, os coordenadores respondentes da pesquisa não desenvolvem seus projetos motivados pela necessidade de produção científica.

Para a análise dos dados relativos às etapas de desenvolvimento dos projetos *elaboração, registro, execução e avaliação* foram utilizados os seguintes critérios: variáveis que apresentaram média $\leq 3,50$ representam aspectos negativos da gestão dos projetos e variáveis com média $\geq 3,51$ representam aspectos positivos da gestão de projetos. Procurou-se representar os grupos em dois fatores, aspectos negativos e positivos da gestão, estabelecendo um limite meio, por isso, a escolha do valor 3,50 como limite entre os dois grupos.

Em relação à etapa Elaboração do Projeto, observa-se no Quadro 2 que os problemas de gestão estão relacionados aos procedimentos do Comitê de Ética, que obteve média 2,64 e desvio padrão 1,01. O treinamento para elaboração das propostas aos editais de financiamento internos e externos que também representa um aspecto problemático, pois apresentou média 1,65 e desvio padrão 0,84.

As demais variáveis desta etapa apresentaram médias acima do critério estabelecido, o que não as caracteriza como problemas de gestão. As maiores médias foram em relação ao conhecimento dos modelos de elaboração de projetos, com média 4,13 e desvio padrão 0,95. As demandas para a elaboração dos projetos partem das necessidades regionais, com média 3,96 e desvio padrão 0,83. O alinhamento dos projetos ao projeto pedagógico do curso de vinculação do coordenador, com média 3,91 e desvio padrão 0,77. O conhecimento sobre os conceitos de projeto de ensino, de pesquisa, de extensão e de desenvolvimento institucional, com média 3,87 e desvio padrão 1,01 e a variável o alinhamento dos projetos a missão, visão e objetivos institucionais expressos no PDI da UFSM, com média 3,76 e desvio padrão 0,91.

Quadro 2 – Etapa elaboração do projeto.

Descrição da Variável	Li ^a	Ls ^b	Média	Desvio Padrão
Conheço o conceito de projeto de ensino, de pesquisa, de extensão e de desenvolvimento institucional.	1	5	3,87	1,01
Conheço as normativas institucionais que orientam o desenvolvimento de projetos na UFSM.	2	5	3,53	0,91
As demandas para a elaboração dos meus projetos partem das necessidades regionais.	2	5	3,96	0,83
Conheço os modelos de elaboração de projetos da CEPEX/GAP.	1	5	4,13	0,95
O modelo de elaboração de projetos do GAP/CEPEX é simples e fácil.	1	5	3,53	1,01
Os procedimentos do Comitê de Ética (CEP e CEUA) são simples e fáceis.	1	5	2,64	1,02
Recebi treinamento da instituição para elaboração das propostas aos editais de financiamento internos e externos.	1	4	1,65	0,84
* Elaboro projetos apenas quando há editais de financiamento com inscrições abertas.	1	5	2,15	1,13
O(s) meu(s) projeto(s) estão alinhados a missão ¹ , visão ¹ e objetivos institucionais expressos no PDI da UFSM.	1	5	3,76	0,91
O(s) meu(s) projeto(s) estão alinhado(s) ao projeto pedagógico do curso ao qual estou vinculado.	3	5	3,91	0,77

Fonte: Dados da pesquisa. ^a Limite Inferior. ^b Limite Superior.

Destaca-se que a variável relacionada ao conhecimento das normativas institucionais que orientam o desenvolvimento de projetos obteve média 3,53 e desvio padrão 0,91 e a variável o modelo de elaboração de projetos do GAP/CEPEX é simples e fácil obteve média 3,53 e desvio padrão 1,01. Apesar de apresentarem valores acima dos critérios estabelecidos, as variáveis possuem tendência para configurarem-se em problemas de gestão.

No Quadro 3 são apresentados os dados relacionados à etapa Registro do Projeto. Os principais problemas nesta etapa são a falta de orientação/treinamento sobre o processo de registro de projetos, que apresentou média 1,67 e desvio padrão 0,94. O desconhecimento sobre o manual de registro de projetos que obteve média 2,96 e desvio padrão 1,28. A variável as funcionalidades do módulo de registro de projetos no SIE são simples e fáceis que obteve média 2,53 e desvio padrão 1,02, e a variável conheço o significado das abas e campos de preenchimento do módulo de registro de projetos, com média 3,07 e desvio padrão 0,93.

Quadro 3 – Etapa registro do projeto.

Descrição da Variável	Li ^a	Ls ^b	Média	Desvio Padrão
Quando ingressei na instituição recebi orientações/treinamento sobre o processo de registro de projetos.	1	4	1,67	0,94
Realizo o registro de todos os meus projetos.	1	5	3,73	1,34
Conheço o manual de registro de projetos do SIE.	1	5	2,96	1,28
As funcionalidades do módulo de registro de projetos no SIE são simples e fáceis.	1	5	2,53	1,02
Conheço o significado das abas e campos de preenchimento do módulo de registro de projetos no SIE.	1	5	3,07	0,93
O registro do projeto é necessário para formalizar a produção científica da Unidade.	3	5	4,45	0,57
O registro do projeto é necessário para conhecer as atividades de ensino, pesquisa, extensão e desenvolvimento institucional da Unidade.	4	5	4,56	0,50
A padronização do modelo de registro de projetos do GAP/CEPEX é importante e necessária.	1	5	4,44	0,76
Minha produção científica está vinculada ao(s) meu(s) projeto(s).	1	5	3,95	1,05

Fonte: Dados da pesquisa. ^a Limite Inferior. ^b Limite Superior.

Apesar dos problemas observados nesta dimensão os coordenadores compreendem a importância da formalização dos projetos, tendo em vista que a variável “o registro do projeto é necessário para conhecer as atividades de ensino, pesquisa, extensão e desenvolvimento institucional da Unidade” apresentou média 4,56 e desvio padrão 0,50 e a variável “o registro do projeto é necessário para formalizar a produção científica da Unidade” obteve média 4,45 e desvio padrão 0,57. Destaca-se que a variável “a padronização do modelo de registro de projetos é importante e necessária” obteve média 4,44 e desvio padrão 0,76.

Por fim, a variável “minha produção científica está vinculada ao(s) meu(s) projeto(s)” obteve média 3,95 e desvio padrão 1,05, percebe-se que na maioria dos casos, a produção científica dos coordenadores está vinculada a projetos que estão registrados na unidade, entretanto, existem casos em que a produção científica dos coordenadores não está registrada, pois existem fatores intervenientes que muitas vezes impedem a formalização dos projetos. Destaca-se ainda que a variável “realizo o registro de todos os meus projetos” obteve média 3,73 e desvio padrão 1,34. Infere-se que na maioria dos casos os coordenadores registram os projetos, entretanto, o elevado valor do desvio padrão desta variável pode indicar contrariedades.

O Quadro 4 apresenta os dados referentes à etapa Execução do Projeto. Os principais aspectos negativos relacionados à gestão dos projetos nesta etapa foram observados nas seguintes variáveis: “conheço os procedimentos de execução financeira dos projetos financiados pelos editais externos de agências de fomento” que obteve média 3,13 e desvio padrão 1,01, “conheço os procedimentos de execução financeira dos projetos financiados pelos editais internos da UFSM” que obteve média 3,15 e desvio padrão 0,94. Ambas as variáveis indicam que a maioria dos coordenadores não conhece os procedimentos no que tange a gestão de recursos financeiros dos projetos financiados, seja pelos editais internos ou externos, essa informação sinaliza para a necessidade de fornecer um suporte mais efetivo aos coordenadores em relação às questões financeiras.

Outra questão importante apontada como aspecto negativo diz respeito às variáveis relacionadas a estruturas físicas, materiais e equipamentos. Verificou-se, que a variável “a UFSM *campus* Palmeira das Missões dispõe de estrutura física para a execução dos projetos” obteve média 3,11 e desvio padrão 1,15. A variável “a UFSM *campus* Palmeira das Missões dispõe de equipamentos e materiais suficientes para a execução dos projetos” apresentou média 2,89 e desvio padrão 1,00. Destaca-se que por ser um campus novo na estrutura da UFSM sua estrutura física ainda não está totalmente consolidada, por isso estes aspectos dificultam o desenvolvimento de projetos de forma mais efetiva.

Quanto ao órgão de suporte aos projetos, o Gabinete de Projetos, destaca-se que a variável “o GAP possui recursos humanos e estrutura administrativa suficiente para auxiliar na etapa de execução dos projetos” obteve média 3,24 e desvio padrão 1,01. Infere-se que o fato do GAP contar com apenas um servidor pode prejudicar a qualidade do trabalho, por isso, é necessário fortalecer o setor. Estes dados podem ser confirmados também pelo fato de que a variável “para atender as especificidades da UFSM *campus* Palmeira das Missões o GAP deveria ter uma atuação diferenciada” obteve média 3,65 e desvio padrão 0,90. Nota-se, portanto, que os coordenadores entendem a atuação estratégica do GAP no suporte ao desenvolvimento dos projetos.

Destaca-se que a variável “a equipe/grupo dos projetos que participo e/ou coordeno recebeu capacitação e treinamento para a execução das atividades dos projetos” obteve média 2,64 e desvio padrão 1,18, as respostas mínima e máxima variaram entre 1 e 5, indicando que em sua maioria os participantes dos projetos não têm uma capacitação inicial, o que seria um aspecto negativo, pois especialmente para os alunos de graduação seria importante desenvolver ações que pudessem orientá-los sobre o que é um projeto de ensino, pesquisa ou extensão e sobre a sua atuação no projeto.

Quadro 4 – Etapa execução do projeto.

Descrição da Variável	Li ^a	Ls ^b	Média	Desvio Padrão
Para atender as especificidades da UFSM <i>campus</i> Palmeira das Missões o GAP deveria ter uma atuação diferenciada.	1	5	3,65	0,90
Conheço os procedimentos de execução financeira dos projetos financiados pelos editais externos de agências de fomento.	1	5	3,13	1,01
Conheço os procedimentos de execução financeira dos projetos financiados pelos editais internos da UFSM.	1	5	3,15	0,94
A equipe/grupo dos projetos que participo e/ou coordeno recebeu capacitação e treinamento para a execução das atividades dos projetos.	1	5	2,64	1,18
A UFSM <i>campus</i> Palmeira das Missões dispõe de estrutura física para a execução dos projetos.	1	5	3,11	1,15
A UFSM <i>campus</i> Palmeira das Missões dispõe de equipamentos e materiais suficientes para a execução dos projetos.	1	5	2,89	1,00
O GAP possui recursos humanos e estrutura administrativa suficiente para auxiliar na etapa de execução dos projetos.	2	5	3,24	1,01
Acompanho a execução das metas físicas do meu projeto semestral ou anualmente.	2	5	3,89	0,80
Executo meus projetos com a colaboração de alunos de graduação.	1	5	4,51	0,60
Executo meus projetos com a colaboração de alunos de pós-graduação.	1	5	2,45	1,42
Executo meus projetos com a colaboração de colegas de outras áreas da instituição.	1	5	3,75	1,08
Executo meus projetos com a colaboração e parcerias de colegas de outras instituições.	1	5	3,18	1,40
Executo meus projetos com a colaboração e parcerias de colegas de outras instituições de educação superior em âmbito nacional.	1	5	3,05	1,41
Executo meus projetos com a colaboração e parcerias de colegas de outras instituições de educação superior em âmbito internacional.	1	5	2,16	1,28
Executo meus projetos com a colaboração e parcerias de organizações privadas em âmbito nacional.	1	5	2,15	1,17
Executo meus projetos com a colaboração e parcerias de organizações privadas em âmbito internacional.	1	3	1,62	0,73
Executo meus projetos com o financiamento de órgãos de fomento em âmbito nacional.	1	5	2,76	1,40
Executo meus projetos com o financiamento de programas de cooperação internacional.	1	5	1,69	0,92
Costumo seguir o cronograma estabelecido nos meus projetos.	2	5	3,93	0,81

Fonte: Dados da pesquisa. ^a Limite Inferior. ^b Limite Superior.

Com relação às variáveis ligadas às equipes que compõem os projetos destaca-se que várias apresentaram médias abaixo da estabelecida na pesquisa, entretanto, isso não representa necessariamente um problema de gestão, mas contribui para apresentar um panorama de como se configuram as equipes dos projetos, em termos de colaboradores internos e externos. Nesse sentido, a instituição deve encontrar formas de estimular e ampliar a rede de colaboradores nos projetos, pois a troca de conhecimentos é positiva para os resultados finais.

Verifica-se, portanto que a execução dos projetos com a colaboração de alunos de pós-graduação obteve média 2,45 e desvio padrão 1,42. Com a colaboração e parcerias de colegas de outras instituições obteve média 3,18 e desvio padrão 1,40. Com a colaboração e parcerias de colegas de outras instituições de educação superior em âmbito nacional apresentou média 3,05 e desvio padrão 1,41. Com a colaboração e parcerias de colegas de outras instituições de educação superior em âmbito internacional obteve média 2,16 e desvio padrão 1,28. Com a colaboração e parcerias de organizações privadas em âmbito nacional obteve média 2,15 e desvio padrão 1,17. E com a colaboração e parcerias de organizações privadas em âmbito internacional obteve média 1,62 e desvio padrão 0,73. Infere-se que os valores elevados de

desvio padrão de algumas variáveis estão ligados ao fato de que alguns projetos, mesmo que a minoria, têm participação destes públicos atuando como colaboradores e/ou parceiros.

Por outro lado, as variáveis “executo meus projetos com a colaboração de alunos de graduação” obteve média 4,51 e desvio padrão 0,60 e a variável “executo meus projetos com a colaboração de colegas de outras áreas da instituição” obteve média 3,75 e desvio padrão 1,08. Esses dados demonstram que a participação destes públicos na execução dos projetos é mais efetiva, destaca-se ainda que a participação dos alunos de graduação é um aspecto positivo, pois os projetos contribuem para a sua formação acadêmica e profissional.

Com relação ao financiamento dos projetos, as variáveis “executo meus projetos com o financiamento de órgãos de fomento em âmbito nacional” obteve média 2,76 e desvio padrão 1,40 e a variável “executo meus projetos com o financiamento de programas de cooperação internacional” obteve média 1,69 e desvio padrão 0,92. Observa-se que os financiamentos de editais nacionais e internacionais têm tido pouca contribuição na execução dos projetos no Campus de Palmeira das Missões. Faz-se necessário, portanto, criar estratégias e estimular a captação de outras fontes de recursos no âmbito da Unidade.

As variáveis consideradas como aspectos positivos da etapa de execução dos projetos estão ligada ao fato de que os coordenadores acompanham a execução das metas físicas do meu projeto semestral ou anualmente (média 3,89 e desvio padrão 0,80) e costumam seguir o cronograma estabelecido nos projetos (média 3,93 e desvio padrão 0,81). Destaca-se que o acompanhamento da execução dos projetos é importante para saber se os resultados estão sendo alcançados conforme previsto e verificar necessidade de alterações.

O Quadro 5 apresenta os dados referentes à etapa de Avaliação do Projeto. Observa-se que os principais problemas de gestão na avaliação dos projetos estão relacionados a aspectos como o desconhecimento do manual de avaliação de projetos no SIE com média 3,13 e desvio padrão 1,11. O desconhecimento sobre o preenchimento das abas do módulo de avaliação de projetos no SIE, com média 3,15 e desvio padrão 1,02. Além do desconhecimento sobre as normativas institucionais que orientam sobre medidas restritivas da não avaliação dos projetos que apresentou média 3,00 e desvio padrão 1,04.

Quadro 5 – Etapa avaliação do projeto.

Descrição da Variável	Li ^a	Ls ^b	Média	Desvio Padrão
Conheço o manual de procedimentos para avaliação de projetos no SIE.	1	5	3,13	1,11
Conheço o significado das abas e campos de preenchimento do módulo de avaliação de projetos no SIE.	1	5	3,15	1,02
Tenho conhecimento sobre os impactos da avaliação de projetos no cálculo do IDR do Centro.	1	5	3,56	1,12
Avalio anualmente os meus projetos pela importância deste procedimento para gestão da universidade.	1	5	3,80	0,90
* Avalio os projetos apenas por necessidade de enquadramento no período dos editais de financiamento.	1	5	2,73	1,09
Conheço as medidas restritivas (resoluções e legislação) para a não avaliação dos projetos.	1	5	3,00	1,04
A avaliação dos projetos é importante para conhecer os resultados do projeto e o conhecimento gerado.	1	5	4,22	0,85
A chefia do Departamento/Setor cobra a avaliação anual de projetos.	1	5	2,78	1,24

Fonte: Dados da pesquisa. ^a Limite Inferior. ^b Limite Superior.

A variável com a menor média, 2,78, está relacionada ao fato de que as chefias não cobram a avaliação de projetos dos coordenadores lotados no departamento/setor. Esta variável apresentou o maior desvio padrão 1,24, indicando que não há unanimidade nas respostas e que possivelmente em algum departamento/setor a avaliação é cobrada ou no

mínimo informada pelas chefias. A partir do diagnóstico deste problema, verifica-se a necessidade de uma maior divulgação e orientação para que as chefias repassem aos servidores lotados nos departamentos informações sobre a avaliação dos projetos.

Apesar destes problemas os coordenadores têm consciência da importância desta etapa, pois a variável: avalio anualmente os meus projetos pela importância deste procedimento para gestão da universidade apresentou média de 3,80 e desvio padrão 0,90. Além disso, verifica-se que os coordenadores consideram a avaliação importante para conhecer os resultados do projeto e o conhecimento gerado, pois esta variável apresentou a maior média 4,22 e o menor desvio padrão 0,85, indicando um possível consenso de opiniões.

A variável relacionada aos conhecimentos dos coordenadores sobre os impactos da avaliação de projetos no cálculo do Índice de Distribuição de Recursos (IDR) do Centro obteve média de 3,56, embora pelos critérios da pesquisa não represente um aspecto problemático para a gestão, o desvio padrão foi de 1,12, o segundo maior em relação às variáveis, além disso, as respostas mínima e a máxima variaram entre 1 e 5. Infere-se, portanto que alguns servidores não têm conhecimento suficiente sobre o fato de que os projetos avaliados durante o ano contribuem para o maior volume de recursos financeiros distribuídos ao campus, nesse sentido, é necessário melhorar a informação em relação a este procedimento.

A análise dos dados da etapa de Divulgação do Conhecimento, apresentada no Quadro 6, teve o intuito de diagnosticar as principais formas de divulgação do conhecimento gerado pelos projetos e os possíveis problemas relacionados à etapa. Considerou-se que médias $\leq 3,51$ caracterizam os principais meios de divulgação do conhecimento, bem como, os aspectos problemáticos. Médias $\leq 3,50$ caracterizam os meios de divulgação do conhecimento com importância secundária e os aspectos positivos da gestão.

Quadro 6 – Etapa divulgação do conhecimento.

Descrição da Variável	Li ^a	Ls ^b	Média	Desvio Padrão
Divulgo internamente (aos colegas, gestores, alunos) na instituição, as atividades que desenvolvo nos meus projetos.	1	5	3,53	1,04
Divulgar o conhecimento gerado pelos projetos é importante para dar retorno à sociedade daquilo que se produz na universidade.	4	5	4,58	0,49
Possuo estratégias de divulgação dos resultados dos meus projetos.	1	5	3,50	1,18
O principal meio de divulgação dos resultados dos meus projetos é a apresentação em eventos (congressos, simpósios, seminários).	1	5	3,98	0,86
O principal meio de divulgação dos resultados dos meus projetos é a publicação em periódicos.	2	5	3,78	0,87
O principal meio de divulgação dos resultados dos meus projetos é por meio de palestras.	1	5	3,00	1,06
O principal meio de divulgação dos resultados dos meus projetos são os eventos internos da UFSM, especialmente a JAI.	1	5	3,33	1,21
Minha produção científica é divulgada ao público-alvo dos meus projetos.	1	5	3,60	0,95
Minha produção científica contribui com o público-alvo dos meus projetos.	2	5	3,85	0,77
Os resultados dos meus projetos são divulgados de maneira eficaz aos potenciais usuários.	2	5	3,55	0,85

Fonte: Dados da pesquisa. ^a Limite Inferior. ^b Limite Superior.

Em relação aos aspectos problemáticos da etapa de divulgação do conhecimento observou-se, que a variável “possuo estratégias de divulgação dos resultados dos meus projetos” obteve média de 3,50 e desvio padrão 1,18. Esse dado pode sinalizar para a existência de uma heterogeneidade quanto ao fato dos coordenadores adotarem estratégias para divulgar os resultados dos projetos, alguns podem estar realizando este planejamento,

enquanto que outros não. Torna-se relevante, portanto, incluir o aspecto da estratégia de divulgação ao se desenvolver um projeto, para ter claro como o conhecimento chegará aos potenciais usuários e à comunidade científica da área.

A variável “divulgar o conhecimento gerado pelos projetos é importante para dar retorno à sociedade daquilo que se produz na universidade” apresentou a maior média da dimensão, 4,58 e desvio padrão 0,49, além disso, as respostas mínima e máxima variaram entre 4 e 5. Esse dado evidencia que os coordenadores de projetos compreendem a importância de divulgar o conhecimento produzido na universidade. A variável “minha produção científica contribui com o público-alvo dos meus projetos” também obteve uma média elevada, 3,85 e desvio padrão 0,77. Verifica-se também que na avaliação dos coordenadores os projetos estão produzindo resultados voltados ao público alvo.

A variável “minha produção científica é divulgada ao público-alvo dos meus projetos” obteve média 3,60 e desvio padrão 0,95, e a variável “os resultados dos meus projetos são divulgados de maneira eficaz aos potenciais usuários” obteve média 3,55 e desvio padrão 0,85. Nota-se que os coordenadores entendem a importância da realizar a divulgação dos resultados dos projetos ao público alvo, contudo, muitas vezes essa divulgação não é tão eficaz, pois apesar da variável ter apresentado uma média acima do limite estabelecido na pesquisa, há uma tendência para se caracterizar como um aspecto problemático na gestão dos projetos. Observou-se também que na variável “divulgo internamente (aos colegas, gestores, alunos) na instituição, as atividades que desenvolvo nos meus projetos” a média foi de 3,53 e desvio padrão 1,04.

Com relação às formas de divulgação adotadas pelos coordenadores para disseminar os resultados dos projetos destaca-se que as principais, elencadas pelos coordenadores, são os eventos científicos, com média 3,98 e desvio padrão 0,86, as publicações em periódicos, com média 3,78 e desvio padrão 0,87. As formas de divulgação que apresentaram uma importância secundária foram as palestras, que obteve média 3,00 e desvio padrão 1,06, e os eventos internos da UFSM, especialmente a JAI, que apresentou média 3,33 e desvio padrão 1,21.

4.2 DIMENSÃO COMPETÊNCIA DE GESTÃO

A dimensão competência de gestão é a dimensão meio, que atua como um elemento de suporte e integração dos processos da universidade no que tange à produção e disseminação do conhecimento e, além disso, contribui para a sustentação das dimensões fim, norteando o conhecimento sustentável.

A primeira questão desta dimensão verificou se os coordenadores de projetos conhecem as normativas institucionais que orientam a gestão dos projetos na UFSM. De modo geral, os coordenadores sabem da existência das normativas, mas não propriamente o que cada uma orienta. Consultam as Resoluções quando há necessidade de algum esclarecimento ou recorrem ao apoio do GAP. O aprendizado sobre os procedimentos relativos aos projetos ou outros processos que envolvem os projetos ocorre na prática.

A segunda questão buscou verificar se o suporte recebido da instituição sobre os procedimentos relativos ao desenvolvimento de projetos é suficiente. Os coordenadores destacam que recebem apoio, principalmente do GAP. Contudo, comentam que não receberam nenhuma instrução formal quando ingressaram na instituição sobre o desenvolvimento dos projetos.

Na terceira questão da dimensão verificou-se se os projetos estão alinhados aos instrumentos de gestão da universidade, como PDI, PPI e PPC. Constatou-se, pelos depoimentos dos coordenadores que a maioria, ao registrar um projeto, não procura verificar o que está expresso nestes instrumentos. O alinhamento se dá muito mais de uma forma

inconsciente do que propriamente pelo fato do coordenador, no momento da elaboração do projeto, verificar as normativas institucionais.

Na quarta questão foi perguntado aos coordenadores se os departamentos ou setores onde os mesmos estão lotados realizam planejamento de metas e ações visando a geração do conhecimento à sociedade através dos projetos. Observou-se nos relatos, que nos departamentos não se costuma realizar planejamentos formais sobre o desenvolvimento dos projetos. As ações desenvolvidas nos projetos são, na maioria das vezes, ações individuais, não existindo mecanismos de verificação do que está sendo realizado no Departamento pelos servidores, isso implica no desconhecimento do trabalho que outros colegas realizam.

Na última questão da dimensão foi perguntado aos coordenadores se eles adotam alguma ação visando a eficiência, eficácia e efetividade do conhecimento gerado pelos projetos. Observou-se que a maioria das práticas não são ações formalizadas ou conscientemente pensadas para a melhoria da eficiência, eficácia e efetividade. Contudo, os coordenadores buscam a partir dos projetos, aumentar as publicações e divulgar os resultados, contribuir com a formação do aluno e com a sociedade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da pesquisa foi mapear a gestão dos projetos de ensino, pesquisa e extensão desenvolvidos na UFSM campus Palmeira das Missões. A partir dos resultados foram identificados alguns aspectos que precisam ser corrigidos pela instituição, por isso, é essencial observar as particularidades no desenvolvimento destes projetos nas instituições de ensino para melhoria da gestão dos processos.

Observa-se também que alguns resultados encontrados em outras pesquisas realizadas por Ribeiro, Moraes e Ruiz (2010), Moutinho Kniess e Junior (2013) e Terribili Filho, Bortoleto Nery e Bentancor (2015) também foram diagnosticados neste estudo. Em relação as etapas de desenvolvimento dos projetos alguns resultados relacionados aos estudos citados são: falta de treinamento para o encaminhamento de editais de financiamento, desconhecimento do manual de registro e avaliação de projetos e desconhecimento das normativas de gestão, ou seja, relacionados a procedimentos de gestão. Dificuldades relacionadas aos procedimentos de execução financeira dos projetos, falta capacitação para as equipes, infraestrutura insuficiente para a execução de alguns projetos.

Em relação à dimensão da sustentabilidade *Competência de Gestão* verifica-se que embora os coordenadores considerem que seus projetos estão alinhados ao PDI, PPI e PPC não consultam tais instrumentos ao registrar um projeto. Não existe planejamento no departamento para gestão de projetos e não são utilizados indicadores de eficiência, eficácia e efetividade dos resultados.

Um ponto que merece destaque é a etapa Motivação para o Desenvolvimento de Projetos, verificou-se que os coordenadores desenvolvem projetos por questões ligadas à realização pessoal e à possibilidade de construir novos conhecimentos e pouco relacionam-se ao sistema de cobrança por produtividade. Além disso, é destaca-se etapa de Divulgação do conhecimento, constatou-se que os coordenadores não possuem estratégias para divulgar os resultados gerados pelos projetos.

O mapeamento dos processos de gestão dos projetos constitui-se na primeira etapa de diagnóstico do panorama da produção do conhecimento, a partir destes resultados a instituição pode verificar aspectos positivos e negativos e traçar estratégias busca de melhorias na gestão dos projetos e, conseqüentemente, dos resultados da produção e disseminação do conhecimento. Sugere-se que estudos futuros sejam realizados em outras instituições de ensino superior, como forma de subsidiar a gestão de projetos de acordo com as particularidades de outras realidades.

REFERÊNCIAS

CORRÊA, A. C. et al. **Institucionalização de gabinetes de projetos (GAPs) – UFSM**. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, XVIII, 1994, São Paulo/SP. **Anais...** Coord. SBRAGIA, R.; MARCOVITCH, J.; VASCONCELLOS, E. 1994, p. 816-829.

_____. **A divulgação da produção científica como um item de controle da qualidade da pesquisa**. 1998. 115 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 1998. Disponível em: <http://www.sigmees.com.br/files/dissertacao_mestrado_angela_c_correa.pdf> Acesso em: 30 jul. 2017.

Costa, F. J. (2011) *Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna Ltda.

MAXIMIANO, A.C. A. **Administração de projetos: como transformar ideias em resultados**, 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2014.

MOUTINHO, J. A.; KNISS, C. T.; JUNIOR, R. R. A influência da gestão de projetos de P&D em universidades públicas na definição do modelo de um escritório de gerenciamento de projetos. **Gestão e Regionalidade**, São Caetano do Sul, v. 29, n. 85, p. 35-46, jan./abr. 2013. Disponível em: <http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/1830> Acesso em: 31 jul. 2017.

MOUTINHO, J. A.; KNISS, C. T. Contribuições de um escritório de gerenciamento de projetos em um laboratório de P&D de uma universidade pública. **Gestão e Regionalidade**, São Paulo, v. 3, n. 2, p 282-293, mai./ago. 2012. Disponível em: <www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/116> Acesso em: 31 jul. 2017.

RIBEIRO, E. H.; MORAES, J. R.; RUIZ, A. U. Identificação e caracterização de dificuldades na execução de projetos de P&D financiados pela FINEP. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, VI, 2010. Niterói. **Anais...** Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg6/anais/t10_0214_1004.pdf> Acesso em: 31 jul. 2017.

TERRIBILI FILHO, A.; BORTOLETO NERY, A. C.; BENTANCOR, A. L. Gestión de proyectos de innovación en las instituciones educativas privadas en San Pablo. **REXE. Revista de Estudios y Experiencias en Educación**, Concepción, Chile v. 14, n. 27, p. 85-103, Dez. 2015. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=243143345006>> Acesso em: 30 jul. 2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2026**. Santa Maria, 2016. Disponível em: <<http://coral.ufsm.br/pdi/images/DocPDI/00-DocumentoPDI-TextoBaseCONSU.pdf>> Acesso em: 30 jul. 2017.

YIN, R. Estudo de caso: **planejamento e métodos**. 4ª ed. São Paulo: Bookman, 2010.