



PARTE IX – ADMINISTRAÇÃO DO PROJETO TEMÁTICO “40ha DE PARCELAS PERMANENTES”

INTRODUÇÃO.....	1
1. CREDENCIAMENTO DOS SUBPROJETOS AO PROJETO TEMÁTICO	2
2. GERENCIAMENTO DAS ATIVIDADES DE PESQUISA DO PROJETO TEMÁTICO	5
3. COMUNICAÇÃO E DIVULGAÇÃO DO PROJETO.....	9
3.1. COMUNICAÇÃO INTERNA	9
3.2. COMUNICAÇÃO EXTERNA.....	10
3.3. POLÍTICA DE PUBLICAÇÕES	11
4. VIAGENS DE CAMPO.....	13
4.1. PLANEJAMENTO	13
4.2. AGENDAMENTO	13
4.3. RESERVA DE CARRO E MATERIAL	15
4.4. A VIAGEM PROPRIAMENTE DITA.....	16
5. OS RECURSOS FINANCEIROS	18
5.1 NOTA FISCAL	18
5.2 PRESTAÇÃO DE CONTAS PELOS PESQUISADORES	18
5.3 REEMBOLSO.....	20
5.4 CONTROLE DE SALDO.....	20
5.5 AQUISIÇÕES COMPLEMENTARES	22
5.6 PRESTAÇÃO DE CONTAS DO PROJETO	22
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	23



Introdução

Alzira Politi Bertoncini
Mariana Giannotti
Natália Macedo Ivanauskas
Rose Pereira Muniz de Souza
Cibele Cardoso de Castro
Ricardo Ribeiro Rodrigues

A equipe técnica do Projeto Parcelas Permanentes envolve pesquisadores trabalhando e gerando dados em várias áreas do conhecimento, tendo em comum uma mesma base física amostral, que são os 40,96ha de Parcelas Permanentes, distribuídos nas 4 principais formações florestais do estado de São Paulo, sendo Floresta de Restinga no P.E. da Ilha do Cardoso, Floresta Ombrófila Densa no P.E. de Carlos Botelho, Floresta Estacional Semidecidual na E.E. de Caetetus e Cerradão na E.E. de Assis, com 10,24ha por cada uma das unidades.

Assim, todos os resultados gerados no âmbito do Projeto devem ser analisados para estarem coerentes com os objetivos principais do Temático e com os resultados gerados nos diversos temas, para sustentarem as futuras integrações dos dados. Ou seja, o Projeto Parcelas Permanentes parte do princípio que todas as áreas do conhecimento podem contribuir na análise e discussão de dados de diferentes temas e que se deve construir um conhecimento inter e até transdisciplinar dos fatores mantenedores da biodiversidade em florestas tropicais e da dinâmica e funcionamento desses ecossistemas florestais.

Para que a integração entre pesquisadores e projetos ocorra de maneira satisfatória, é necessário um conjunto de políticas, relacionamentos e opções adotadas que resulte na agilização e eficiência da tomada de decisões. Isso implica numa organização lógica para as pessoas, os recursos necessários, a infra-estrutura e os dados gerados.

A geração e integração de dados, a disponibilização de informações e o planejamento das ações proporcionam previsibilidade e eficiência. O sucesso para atingir esses objetivos é a disciplina, ou seja, a definição de uma maneira única e consistente de fazer as coisas. Para tanto, é necessária a implementação de protocolos para a efetivação dessas ações e decisões. Para que funcionem, a elaboração e padronização de cada protocolo devem ser amplamente discutidas entre os participantes do projeto e explicitamente implementada, explicando o conteúdo e cobrando o cumprimento desses protocolos repetidamente, por vezes e vezes seguidas, usando vários canais de comunicação, até que o processo seja incorporado por toda a equipe.

Embora a habilidade de conceber e construir protocolos, administrar pessoas e organizar um sistema de informações eficiente decorra da experiência e da particularidade de cada equipe, neste capítulo é explicitada a experiência administrativa do Projeto Temático “40ha de Parcelas



Permanentes”. O projeto é inédito para o estado de São Paulo, pois recebeu um total aproximado de U\$ 900.000 financiados pela FAPESP e envolveu mais de 80 pesquisadores, sendo 25 seniors e de diferentes áreas do conhecimento, trabalhando no campo em quatro anos e coletando dados nas mesmas parcelas amostrais. Acredita-se que a experiência adquirida na administração de equipes multidisciplinares e no compartilhamento de recursos poderá colaborar com outras iniciativas semelhantes, a fim de que a possível falta de experiência anterior não os leve a incorrer nos mesmos erros, mas sim a repetir os mesmos acertos desse projeto.

1. Credenciamento dos subprojetos no projeto temático

Em função da necessidade de coleta de dados de vários temas do conhecimento (ex. solos, de clima, de luz, de vegetação, de fauna, de interações, etc.) em cada uma das quatro Parcelas Permanentes (40,96ha), cada subprojeto de um dado tema poderia interferir (positivamente, negativamente ou através de sombreamento) em outros subprojetos do mesmo tema e dos demais temas, tanto nos objetivos estabelecidos, como no delineamento amostral e na análise desses dados. Assim, tornou-se imprescindível o desenvolvimento de um protocolo para submissão e avaliação de subprojetos que almejavam o credenciamento no temático “40ha de Parcelas Permanentes”.

Com o credenciamento do subprojeto, o pesquisador recebia autorização para usufruir de toda a infra-estrutura do temático, o que possibilitou grande racionalização do uso dos recursos. As facilidades adquiridas incluíam o deslocamento, a estadia e a alimentação nas Unidades de Conservação onde estavam alocadas as parcelas permanentes, os materiais e equipamentos de campo (estacas, plaquetas, coletores de dados, laptops, máquinas digitais, binóculos, etc), de laboratório (microcomputadores, impressoras etc), o apoio de auxiliares de campo e a participação nas reuniões científicas (discussões temáticas, congressos, simpósios, etc.).

O processo de credenciamento iniciava-se com uma carta consulta, com detalhamento dos objetivos e da metodologia de coleta dos dados, encaminhada para a gerência e coordenação geral do projeto, a fim principalmente de se verificar: a) possíveis sombreamentos dos objetivos propostos com objetivos de outros subprojetos já aprovados e em andamento e b) dos possíveis impactos da coleta de dados desse subprojeto, já que se trata de parcelas permanentes, periodicamente reavaliadas, onde qualquer alteração mais intensa desse ambiente poderia refletir nos resultados dessas reavaliações. Nos casos onde era identificado algum sombreamento de temas, o proponente era colocado em contato com o pesquisador que estava desenvolvendo o subprojeto já credenciado, para que ambos conseguissem um equacionamento dessa sobreposição, evitando esforços repetidos. No caso da identificação de possíveis impactos irreversíveis da coleta de dados de um subprojeto na parcela permanente, a carta consulta era devolvida para eliminação desse impacto. Se nenhum sombreamento ou impacto sério fosse



detectado, o subprojeto passava para a etapa seguinte. As cartas consultas eram julgadas num prazo de uma semana.

Aprovada a carta consulta, o proponente enviava a proposta completa (conforme modelo da FAPESP). A gerência do projeto selecionava, com anuência da coordenação geral, dois pesquisadores principais do temático, de áreas afins do conhecimento, para a emissão de um parecer do subprojeto, no prazo máximo de 45 dias. Os pareceres desses pesquisadores eram encaminhados ao coordenador geral do temático, para ciência e decisão final. Nos casos de discordância entre pareceres, o Coordenador Geral encaminhava a proposta a um terceiro membro da equipe.

Os autores de propostas com parecer final favorável eram convocados a participar da reunião mensal do Projeto Parcelas Permanentes, a fim de realizar uma breve apresentação pública da sua proposta de trabalho aos demais pesquisadores do projeto temático. Após a apresentação, a proposta era colocada em discussão por todos os pesquisadores do projeto. Os autores de subprojetos que conseguiam responder satisfatoriamente os questionamentos tinham sua proposta aprovada pelos presentes na reunião e, nesse momento, o referido subprojeto era considerado oficialmente credenciado no projeto temático “40ha de Parcelas Permanentes”. Com essa aprovação, esses subprojetos recebiam uma carta da coordenação geral, declarando que o referido subprojeto cumpriria parte dos objetivos do projeto temático e, por isso, estavam autorizados a usufruir a infra-estrutura desse temático. Essa carta poderia, inclusive, ser usada para solicitação de recursos complementares para esse referido subprojeto.

2. Cadastro dos pesquisadores e dos subprojetos no projeto temático

O primeiro passo para o sucesso da viabilização do projeto temático foi a organização das informações sobre os pesquisadores que compunham a equipe de trabalho, tanto dos que faziam parte do projeto original quanto daqueles que tiveram seus subprojetos credenciados posteriormente no temático. A ferramenta para atingir esses objetivos foi o desenvolvimento e a alimentação contínua de um banco de dados da equipe do projeto e a divulgação dessa equipe nos meios de comunicação (site, grupo de discussão, etc).

Ao ingressar no temático, cada pesquisador recebeu um arquivo eletrônico com a ficha de cadastro para preenchimento e devolução. A ficha cadastral continha as seguintes informações:

- Dados pessoais: Nome completo, endereço eletrônico, data de nascimento, CPF, RG, endereço residencial, telefones (residencial e celular);
- Dados Institucionais: Instituição de Pesquisa (Unidade, Departamento, Seção), telefone e endereço institucional;
- Dados profissionais: Especialidade (de acordo com a Tabela FAPESP);



- Dados referentes ao curso ao qual está vinculado: título do curso/programa, nível (Iniciação Científica, Mestrado, Doutorado ou Pós-Doutorado) e orientador/supervisor;
- Auxílio financeiro (bolsistas): Agência de Fomento, número do Processo;
- Dados referentes ao subprojeto: Título, área de estudo (Unidade de Conservação), data de início, data de término, situação atual (ativo, inativo);
- Categoria de vínculo no projeto (técnico estudante de graduação, mestrando, doutorando, pós-doutorando, pesquisador, coordenador);
- Currículo Lattes (cadastrado ou não)

Ao retornar, a ficha cadastral alimentava o banco de dados desenvolvido no programa Access. A arquitetura do programa foi desenvolvida de modo que cada informação correspondia a uma coluna, facilitando assim o uso das ferramentas de intersecção, de busca de informações e de geração de relatórios e/ou malas-direta. Vale ressaltar que a primeira coluna correspondia à chave identificadora (ID) que era o número de cadastro de cada pesquisador no projeto temático, de caráter pessoal e intransferível. Somente a gerência do projeto tinha acesso ao banco de dados dos pesquisadores, o que garantiu a segurança dos dados e a proteção de seu uso indevido.

Com base nas informações cadastradas no banco de dados dos pesquisadores eram feitas atualizações das informações sobre a equipe do projeto, disponibilizadas nos relatórios científicos e na divulgação via WEB. Com relação à WEB, o cadastro dos pesquisadores facilitou a atualização dos membros do projeto temático no Diretório dos Grupos de Pesquisa do Brasil, alimentado via portal do CNPq (<http://lattes.cnpq.br/diretorio>). O cadastro ou a retirada de um pesquisador nesse Grupo era efetuado pelo líder do grupo que, no caso de projeto temático, usualmente corresponde ao coordenador geral. Para a inclusão de um novo pesquisador no Grupo de Pesquisa era necessário que o mesmo tenha fornecido a data de nascimento e o CPF na ficha cadastral e que já tenha o seu currículo pessoal disponibilizado na plataforma "Lattes".

Atenção e orientação especial foi dada aos alunos de iniciação científica que, normalmente, desconhecem o processo e são inexperientes na elaboração do currículo, principalmente àquele da plataforma "Lattes". Assim, quando o aluno enviava a ficha cadastral e informava que não dispunha de currículo na plataforma "Lattes", o orientador do mesmo era avisado para que instrísse esse aluno a cadastrar o seu currículo "Lattes" com sucesso.



2. Gerenciamento das atividades de pesquisa do projeto temático

Com a definição da equipe de trabalho do projeto temático, tornou-se necessário estabelecer as relações de interdependência entre os pesquisadores do projeto e a necessidade ou não do estabelecimento de uma organização hierárquica. Os vínculos existentes deveriam ser expressos claramente num organograma do projeto, organograma esse exaustivamente discutido e aprovado pelo conjunto de pesquisadores do temático, que permitisse uma visão geral da estruturas de decisão do projeto, a fim de definir os limites e as responsabilidades de cada pesquisador, favorecendo assim a cooperação e o trabalho em equipe e, conseqüentemente, reduzindo as possibilidades de conflito.

Novamente, a experiência e as particularidades de cada equipe devem ser levadas em consideração na elaboração desse organograma. Para o Projeto Parcelas Permanentes, foi definido o organograma apresentado na Figura 1. Nota-se a existência de três grandes grupos: I. planejamento, II. administrativo e III. executivo.

O Grupo de Planejamento (I) foi formado pelos pesquisadores principais do projeto, sendo esse o grupo responsável pela definição de políticas e protocolos de pesquisa. Preside esse grupo o Coordenador Geral (1), a quem é atribuído legalmente o êxito ou fracasso do projeto e, portanto, tem autoridade e responsabilidade sobre seus resultados. Cabia ao Coordenador Geral aferir se as discussões e conclusões das publicações científicas dos diversos subprojetos credenciados estavam coerentes com os demais temas e, em concordância com as hipóteses e objetivos do Temático, validar a prestação de contas daquele tema e do projeto como um todo. Nessa atividade, o Coordenador Geral recebia apoio dos Coordenadores Temáticos (2), dos Coordenadores das Unidades Amostrais (3) e do Coordenador do Banco de Dados (4), quando necessário.

Os Coordenadores Temáticos (2) foram os responsáveis pela coordenação dos procedimentos de pesquisa em cada um dos temas (ex. solos, clima, vegetação, entre outros), garantindo assim a qualidade dos dados coletados, evitando sobreposições, favorecendo as complementações dos dados dos subprojetos reunidos sob sua tutela e, principalmente, garantindo e facilitando a integração dos resultados desse tema com aqueles gerados pelos demais, cada qual com seus respectivos coordenadores temáticos. Assumiu importância, nesse nível de coordenação, a definição de um protocolo mínimo para coleta de dados, que é disponibilizado na página do projeto e que facilita o estabelecimento de futuras integrações com os demais temas e a organização da estrutura do banco de dados relacional. Os Coordenadores Temáticos também foram os responsáveis pela validação da produção científica do tema sob sua responsabilidade, sendo atribuído a estes a produção do relatório científico anual.



Os Coordenadores de cada Unidade Amostral (3) foram os responsáveis pela organização geral dos subprojetos de pesquisa desenvolvidos em cada uma das Parcelas Permanentes alocadas nas Unidades de Conservação. Esses coordenadores zelaram pelo cumprimento dos protocolos e procedimentos gerais acordados por toda a equipe para a realização das atividades nas parcelas permanentes e, principalmente, pelo mapeamento das pesquisas realizadas naquela referida Parcela. Dessa maneira estabeleceram, junto com a coordenação geral, estratégias para o preenchimento de lacunas do conhecimento e para a integração dos resultados das pesquisas geradas na unidade, a fim de entender os fatores mantenedores da diversidade daquele tipo florestal. Em síntese, os Coordenadores de Área Amostral foram os responsáveis pela validação da produção científica gerada nas Unidades de Conservação e da sua aplicabilidade para o cumprimento dos objetivos do temático.

A Coordenação do Banco de Dados (4) foi a responsável pelo desenvolvimento do sistema de informação de dados gerados no projeto e gerenciamento desse banco. Auxiliada pela coordenação geral, temática e de área amostral, essa coordenação de banco de dados definia, desenvolvia e avaliava a melhor estrutura de armazenamento, de integração e de disponibilização dos dados gerados, tanto para a própria equipe como para a comunidade externa, garantindo o cumprimento dos objetivos do projeto. Trata-se de um componente vital para o sucesso de um projeto temático pois permite a integração dos diversos temas. A eficiência desse banco de dados está diretamente relacionada à estratégia permanente de discussão e troca de informações com toda a equipe interna e até mesmo com a comunidade externa, permitindo assim a qualidade e a auditoria permanente dos dados, a garantia de alimentação continuada e a possibilidade de integração dos dados.

O Grupo Administrativo (II) foi formado pela gerência do projeto. Presidiu o grupo a Gerência Geral (5), que foi a responsável pela execução das políticas definidas pelo Grupo de Planejamento (II) e pelo atendimento às demandas geradas pelo Grupo Executivo (III). Nesse contexto, foi atribuída à Gerência Geral a administração do pessoal, dos equipamentos e dos recursos financeiros do projeto temático. Para cumprir satisfatoriamente essa função, a gerência do projeto dispôs de um local adequado de trabalho para atendimento aos pesquisadores e de uma equipe treinada para cumprir essas funções.

Compunha a gerência do projeto a gerência geral, os gerentes de cada unidade amostral (6) e o gerente do Banco de Dados (7). Cada gerente de unidade estava diretamente em contato com o coordenador da respectiva área amostral, a fim de auxiliar na implementação das políticas de pesquisa e de gestão definidas e aprovadas pelos pesquisadores do temático para aquela referida parcela que gerenciava. Na mesma lógica, o gerente de banco de dados estava em contato direto com a Coordenação de Banco de Dados, sendo responsável pela implantação das políticas de alimentação e administração do sistema de informações do projeto temático.

O último Grupo é o Executivo (III), composto pelos pesquisadores (8) que desenvolveram os seus projetos individuais no contexto do temático. A atuação desses pesquisadores norteou a



formulação das políticas do projeto pelo Grupo de Planejamento e os componentes desse grupo (grupo executivo) eram os efetivos usuários dos serviços prestados pelo Grupo de Administração.

Cabe salientar que não houve uma estrutura hierárquica entre os três grandes grupos: todos foram interdependentes e visaram a máxima eficiência e agilidade na sua operação. O funcionamento inadequado de qualquer um dos grupos interferia diretamente nos demais grupos e resultava na desorganização das atividades previstas no projeto, interferindo diretamente na motivação dos seus componentes, em função da sobrecarga de trabalho e da ineficiência de suas ações.

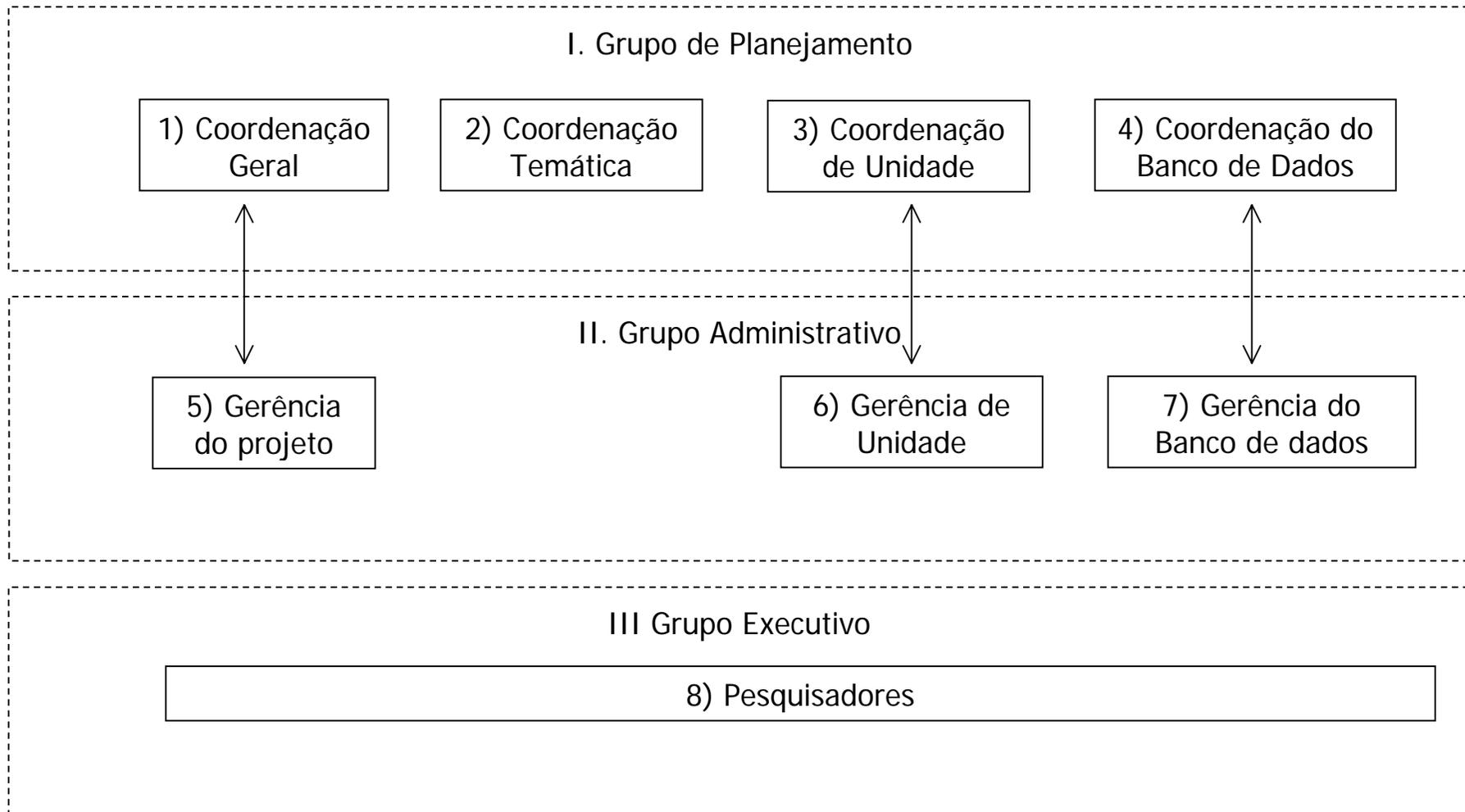


Figura 1. Organograma da equipe do projeto temático Parcelas Permanentes



3. Comunicação e divulgação do projeto

3.1. Comunicação interna

A equipe técnica do Projeto “40ha de Parcelas Permanentes” foi constituída, nesses primeiros quatro anos de projeto, de aproximadamente 85 pesquisadores, com mais de 60 subprojetos, vinculados a diferentes instituições de pesquisa e residentes em várias localidades do estado de São Paulo e de outras localidades. Embora tenha sido praticamente inviável a participação regular de todos os membros da equipe, foram essenciais o estabelecimento e cumprimento de um calendário de reuniões presenciais periódicas, com cerca de duas horas de duração, para a tomada de decisões do projeto de maneira democrática. Esse efetivo entrosamento entre a equipe de pesquisadores, a gerência e a coordenação e o estabelecimento de canais democráticos de comunicação entre esses diferentes níveis de participantes do projeto é que possibilitou o bom andamento do mesmo, com a integração entre os trabalhos e a otimização do uso dos recursos obtidos.

Procurou-se intercalar reuniões mensais temáticas e administrativas. As reuniões temáticas visaram fomentar a discussão e integração científica entre pesquisadores que desenvolviam pesquisas dentro de um mesmo tema ou trabalhavam na mesma área amostral. Nas reuniões administrativas era apresentada a situação financeira do projeto, discutidos e equacionados os aspectos logísticos, aprovados os subprojetos novos e discutido o planejamento dos investimentos futuros. Ao final de cada reunião, sendo esta temática ou administrativa, eram apresentados os informes, o cronograma de viagens a campo daquele mês e discutida uma agenda de eventos para o mês seguinte.

As reuniões presenciais mensais, tanto pelo espaço de tempo entre elas como pela dificuldade de participação dos pesquisadores em todas as reuniões, mostraram-se insuficientes para atingir a necessidade de comunicação ágil e eficiente entre os pesquisadores do projeto. Nesse contexto, a WEB mostrou-se uma ferramenta essencial tanto para a comunicação e integração dos pesquisadores (comunicação interna) como para a divulgação das atividades e dos resultados de pesquisa para o público usuário (comunicação externa).

A comunicação interna foi implementada por meio do dispositivo do “Yahoo!Groups”, o qual simplificou o envio de mensagens via correio eletrônico para toda a equipe, o agendamento de compromissos e a transferência de arquivos de pequeno porte entre os membros da equipe do projeto.

Para a troca de grandes arquivos grandes entre os usuários do projeto, principalmente aqueles responsáveis pelo abastecimento, gerenciamento e integração do banco de dados, foi disponibilizada uma conta FTP (<ftp://canjerana.esalq.usp.br>) para uso do projeto, o que facilitou a



comunicação do projeto, disponibilizando grandes arquivos que podiam ser operados por pesquisadores de diferentes unidades ou instituições. Para acesso ao banco de dados foi criada uma interface para os usuários (<http://lmq.esalq.usp.br/biotapp/>), acessível por meio de “login” e senha, disponibilizada pela gerência do projeto aos pesquisadores credenciados, após consulta e checagem da necessidade de uso efetivo, de acordo com objetivos do referido subprojeto.

Além das reuniões mensais e da comunicação via Internet, a gerência do projeto e a coordenação geral organizaram anualmente o “Simpósio Interno do Projeto 40ha de Parcelas Permanentes”, com cerca de três dias de duração, a fim de promover a integração entre os pesquisadores credenciados no projeto temático, nos diversos níveis, visando a definição de protocolos de campo ou de laboratório e as estratégias de gerenciamento dos dados coletados. Durante o evento, os pesquisadores eram divididos em grupos que reuniam os pesquisadores que trabalhavam na mesma Unidade de Conservação, nos diversos temas, para a discussão dos projetos e problemas enfrentados em cada área amostral. Após o término dessa etapa, ocorria nova redistribuição dos pesquisadores em grupos, desta vez organizados por áreas temáticas, a fim de promover a síntese da situação atual do tema proposto no âmbito do projeto e indicar possíveis lacunas e/ou objetivos a serem alcançados para o próximo ano. Entre essas reuniões, foram organizadas apresentações orais dos novos subprojetos credenciados no temático naquele ano e apresentações de painéis dos subprojetos já em andamento. O simpósio era encerrado com a plenária geral, quando eram apresentados os resultados alcançados em cada reunião, discutidos e deliberados pelo conjunto de pesquisadores.

A realização desses Simpósios Internos Anuais foi fundamental para o alinhamento e re-direcionamento científico do projeto, pois promoveu maior percepção das relações entre os subprojetos desenvolvidos e estes no contexto geral do temático. Também foi uma oportunidade para a realização de cursos (pré ou pós-evento), visando o aperfeiçoamento e a integração dos pesquisadores, principalmente entre os novos ingressantes e a comunidade sênior participante. Por fim, os resultados do Simpósio foram organizados num documento com formato de livro, disponibilizado na página do projeto na WEB.

3.2. Comunicação externa

A principal ferramenta usada para a comunicação externa do projeto, além é claro das publicações científicas, foi via WEB, por meio da página do projeto hospedada no site do Programa Biota (www.biota.org.br). Ao acessar a página do Programa Biota, o usuário é redirecionado para a página do Laboratório de Ecologia e Restauração Florestal - LERF, vinculado ao Departamento de Ciências Biológicas da ESALQ/USP (www..esalq.usp.br/lerf). Na página do projeto o usuário dispõe de informações sobre os objetivos do temático, acesso aos subprojetos já realizados ou em andamento, aos relatórios anuais e simpósios científicos e à lista de



publicações, tudo disponível em pdf, de forma totalmente democrática. Os interessados na composição atual da equipe do projeto encontram um link que os direciona para a página do Diretório dos Grupos de Pesquisa do Brasil, via portal do CNPq (<http://lattes.cnpq.br/diretorio>).

A eficiência e agilidade da comunicação com o público externo via WEB demandam a freqüente revisão e atualização das informações disponibilizadas no site. No âmbito do referido projeto temático, a página foi atualizada pelo menos uma vez ao ano, usualmente no período de elaboração do relatório científico.

3.3. Política de Publicações

Num projeto temático com elevado número de pesquisadores participantes (85 aproximadamente) e com característica multidisciplinar (65 subprojetos de diferentes áreas do conhecimento), onde cada subprojeto dependia dos dados coletados por outros subprojetos, foi vital a definição de uma política de autoria e co-autoria dos trabalhos científicos e de divulgação. Essa política resultou de intensa discussão entre os pesquisadores do projeto, orientada pelo grupo de planejamento, num processo de construção coletiva de um protocolo de publicações do projeto, o qual foi avaliado, discutido e modificado por meio de críticas e sugestões, até a definição de um formato consensual desse protocolo, passível de melhorias contínuas com a experiência adquirida ao longo do tempo.

No caso do projeto temático “40ha de Parcelas Permanentes”, foi de grande auxílio o texto de Montenegro & Alves (1997), que serviu de modelo para as discussões e formulação do protocolo aplicado nesses primeiros quatro anos de projeto temático. O texto do protocolo é parcialmente reproduzido abaixo, com transcrições autorizadas pelos autores.

Partiu-se do pressuposto inicial de que os dados coletados nas unidades amostrais do projeto, usando o apoio financeiro e logístico do projeto, pertencem ao próprio Projeto Temático e não a qualquer um pesquisadores em particular. Entretanto, é prática comum que aqueles que coletam e analisam os dados tenham prioridade de uso e da publicação desses dados, ao menos dentro de um certo espaço de tempo. Nesse contexto, considerou-se o autor principal, o indivíduo que idealizou e definiu os objetivos do trabalho, que decidiu qual o objeto de estudo e qual o método a ser empregado sendo, em geral, também o responsável pela análise final dos resultados obtidos. Esta pessoa nem sempre dominou tecnicamente muitos ou todos os métodos utilizados no trabalho, porém, foi a autora principal e seu nome foi o primeiro da lista de autores.

A inclusão como co-autor de um artigo pressupõe envolvimento importante na geração dos dados, na análise dos mesmos, na sustentação das questões teórica propostas, na adequação da redação do trabalho ou pelo seu formato final. Todos os elementos citados devem ser atribuíveis a pelo menos um autor. Em outras palavras, o co-autor é responsável pelo trabalho e assume publicamente o seu conteúdo. No âmbito do projeto Parcelas Permanentes, os coordenadores de



temas e os coordenadores das áreas amostrais do projeto Parcelas Permanentes foram os responsáveis pela consistência e validação dos dados nos referidos temas e, portanto, de sua qualidade e confiabilidade. O coordenador geral foi o responsável pela consistência e coerência das discussões e conclusões daquela publicação com o referencial teórico e os objetivos do projeto temático como um todo, além da coerência com as demais publicações do temático. O coordenador do banco de dados foi o responsável pela disponibilização e verificação do uso correto desse banco de dados por aquela referida publicação. Assim, é natural que um ou mais membros dessas coordenações tenham sido indicados para participar como co-autores do trabalho ou, pelo menos, que tenham indicado ou aprovado os co-autores sugeridos pelo primeiro autor. É importante lembrar que a efetiva inclusão de um co-autor foi feita com a anuência dos mesmos. Outro aspecto considerado foi o de se evitar ao máximo a tendência à inflação do número de autores de uma publicação.

O autor de um trabalho científico obriga-se a fazer referência expressa a qualquer auxílio financeiro ou executivo que tenha recebido de Instituição pública ou privada. No caso do Projeto Parcelas Permanentes, além da referência ao próprio projeto, foi reconhecido o auxílio financeiro da FAPESP, dentro do Programa Biota, e o apoio logístico e executivo do Laboratório de Ecologia e Restauração Florestal (LERF/LCB/ESALQ/USP) e do Instituto Florestal do Estado de São Paulo (IF). Já em um lugar apropriado do trabalho, sugeriu-se que uma ou mais declarações especificassem: a) contribuições que merecem reconhecimento, mas não justifiquem autoria; b) reconhecimento de auxílio técnico. Dessa forma, pessoas que tenham contribuído para os artigos, mas cuja participação não justifique autoria, foram referidas e sua colaboração descrita como, por exemplo, "orientação", "revisão crítica", "coleta de dados". Estas pessoas deram a sua permissão antes de ser assim citadas.

O primeiro autor manteve contato com a coordenação geral do temático, informando-a sobre qualquer alteração ocorrida durante a edição do trabalho (cancelamento, substituição por outro tipo de publicação, alteração do título, autoria etc.). Após a publicação, o primeiro autor enviou o link do endereço eletrônico onde o artigo encontra-se disponível para download, a fim de que o mesmo fosse disponibilizado na página do projeto.



4. Viagens de campo

Os tópicos a seguir foram descritos a partir da experiência dos pesquisadores e da equipe de gerência do Projeto “40ha de Parcelas Permanentes” tendo como objetivo partilhar informações que possam facilitar a condução de outros projetos com essas mesmas características. As figuras e os exemplos utilizados refletem esta particularidade e resultam de um longo processo de tentativas e erros nesses quatro anos de projeto que, certamente, ainda devem ser objetos de ajustes e melhorias. Embora algumas informações já sejam de conhecimento da maioria dos pesquisadores, optamos por incluí-las e detalhá-las a fim de reforçar sua importância na condução de projetos com grande número de pesquisadores trabalhando nas mesmas áreas amostrais em diferentes disciplinas do conhecimento.

4.1. Planejamento

O planejamento de viagens de campo iniciava-se com a definição de datas, locais e pessoas envolvidas e sempre foi feito com antecedência mínima de quinze dias. Em seguida era preciso verificar a disponibilidade de vagas para pernoite no local de destino e efetivar a reserva da hospedagem.

No início do projeto esta atividade era realizada pela equipe de gerência, mas, em função do grande aumento de subprojetos credenciados ao longo dos anos, tornou-se inviável controlar as viagens de todos os pesquisadores, principalmente devido aos imprevistos e cancelamentos que se tornaram cada vez mais frequentes. Assim, optou-se pela divisão de tarefas, na qual cada pesquisador ou equipe tornou-se responsável por sua própria reserva de hospedagem e a secretaria do Departamento de Ciências Biológicas da ESALQ/USP, onde estava hospedado o referido projeto temático e Instituição de origem do coordenador geral, ficou incumbida do armazenamento e empréstimo de materiais permanentes aos pesquisadores. Já o herbário ESA foi o responsável pelo armazenamento e empréstimo de materiais para a coleta botânica.

4.2. Agendamento

Confirmada a reserva de hospedagem, o interessado enviava uma ficha de agendamento à gerência do projeto, onde constavam o local de destino, o período, os nomes dos participantes e do responsável pela equipe, a necessidade de utilização do carro do projeto e de motorista, a previsão de gastos e a reserva de material permanente e de consumo (Fig. 1). Esta ficha poderia ser obtida nas páginas do grupo na WEB (“Yahoo!Groups” e no site do projeto).



A partir das informações contidas nas fichas de agendamento, a gerência elaborava o cronograma de viagens (Fig. 2), que era disponibilizado mensalmente através da página do grupo na WEB ("Yahoo!Groups"). Uma versão impressa também era afixada ao mural de avisos do laboratório.

FICHA DE AGENDAMENTO	
Enviar para a equipe de gerência e aguardar a confirmação de recebimento	
NOME DO RESPONSÁVEL	
NOMES DOS OUTROS PARTICIPANTES (caso não saiba, coloque estagiário 1 ou auxiliar)	
DESTINO (PEIC, EEA, EEC ou PECB)	
PERÍODO (dia/mês a dia/mês)	
CARRO (vai precisar de carro? sim ou não)	
PREVISÃO DE DIÁRIAS (1 diária = 120,00)	
RESERVA DE MATERIAL PERMANENTE (preencher as quantidades a serem reservadas e/ou acrescentar o que for necessário)	
MATERIAL	QUANTIDADE
BINÓCULO	
GRAVADOR DE CD	
MAQUINA DIGITAL	
TRIPÉ	
MINI-TRIPÉ	
DESCARREGADOR DE DISQUETE DE MAQ. DIGITAL	
NOTEBOOK	
ZIP DRIVE- 250	
CARREGADOR PILHA	
GARRAFÃO DE ÁGUA	
TESOURA DE PODA MANUAL	
CAIXA DE PRIMEIROS SOCORROS	
RESERVA DE MATERIAL DE CONSUMO (preencher as quantidades a serem reservadas e/ou acrescentar o que for necessário)	
MATERIAL	QUANTIDADE
PAPELÃO	
JORNAL	
BARBANTE	
SACO DE COLETA GRANDE	
SACO DE COLETA PEQUENO	
FITA ADESIVA	
TRENA	
FITA MÉTRICA	

Figura 1: Ficha de agendamento utilizada pelos pesquisadores vinculados ao projeto Parcelas Permanentes.



CRONOGRAMA DE AGENDAMENTO DOS PESQUISADORES				
	PE Ilha do Cardoso	PE Carlos Botelho	EE Caetetus	EE Assis
JUNHO	07-08 Elaine (5P) - IO	06-07 Elaine (5P)	14-20 Adriana (3P)	
	18-20 Jaime (4P)	25-27 Jaime (4P)		
	13-14 Miguel (3P) - IO	13-19 Renato (2P)		
	21-25 Mariana (4P)	15 Débora (2P)		
JULHO	4-5 Miguel (4P)		18-20 Jaime (3P)	25-27 Jaime (3P)
	25-26 Miguel (4P)			
	PE Ilha do Cardoso Dona Adélia 13-38511108 I.O. Heloísa 13-38511137 I.O. Letícia 11-30916524	PE Carlos Botelho Maia 15-33799544 Tânia 15-32791233 Ademar 13-38221714	EE Caetetus Wilson/Célia 14-96513494 Cido 14-34741388	EE Assis Mariza 18-33256425 (fax) 18-33251066/ 1045

Figura 2: Cronograma de viagens disponibilizado mensalmente aos pesquisadores. PE = Parque Estadual, EE = Estação Ecológica, IO = Instituto Oceanográfico, P = pessoas.

4.3. Reserva de carro e material

Havendo disponibilidade, a reserva de material permanente e de consumo era efetivada anotando-se em um caderno de empréstimo o nome do material, sua especificação técnica, o número de patrimônio da instituição, o nome do responsável pelo empréstimo, bem como as datas de retirada e de devolução. Os materiais eram armazenados em local seguro, livre de fatores que poderiam colocar sua integridade em risco, tais como luz solar, umidade, calor, queda ou roubo.

Em áreas de estudo onde não havia disponibilidade de farmácia, supermercado ou restaurante, era necessário providenciar antecipadamente a compra de alimentos e medicamentos, bem como a reserva de um veículo de tamanho adequado para transportar, além destes itens, os pesquisadores e toda a bagagem. A equipe sempre se comunicava previamente para combinar o número de malas que cada um poderia levar de acordo com o espaço disponível, evitando assim surpresas de última hora.

O projeto dispunha de dois carros para transporte dos pesquisadores às áreas de coleta. Considerando-se que esses carros costumavam ser usados com grande frequência, por pessoas diferentes e em áreas nem sempre muito adequadas e seguras, as revisões periódicas dos veículos foram essenciais na prevenção de acidentes. Por estas mesmas razões, foi realizada a contratação de seguro total contra acidentes e roubo.

Apenas um dos carros tinha capacidade para acomodar um número maior de pessoas, além de ser tracionado (característica necessária em algumas áreas, principalmente no período de chuvas). Em função do grande número de pesquisadores do projeto estipulou-se que, a cada



semana do mês, o veículo tracionado seria reservado para uma das quatro unidades de conservação (ex.: a primeira semana do mês para o Parque Estadual da Ilha do Cardoso, a segunda para o Parque Estadual de Carlos Botelho, e assim sucessivamente), já o outro carro seria reservado para viagens de coleta que não se enquadrassem no referido padrão (ex.: pesquisadores que precisassem visitar as quatro áreas em uma mesma semana) ou para grupos pequenos (Fig. 3).

CRONOGRAMA DE AGENDAMENTO DOS CARROS								
Novembro		Dom	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sab
semana 30-05	PARATI	PEIC	PEIC	PEIC	PEIC	PEIC	PEIC	
	LAND ROVER							
semana 06-12	PARATI							
	LAND ROVER						PECB	PEIC
semana 13-19	PARATI							
	LAND ROVER		EEC	EEC	EEC	EEC	EEC	
semana 20-26	PARATI						EEA	EEA
	LAND ROVER							
semana 27-03	PARATI	EEA	PEIC	PEIC	PEIC	PEIC	PEIC	
	LAND ROVER							

Figura 3. Ficha mensal de agendamento dos carros do Projeto Parcelas Permanentes. PEIC = Parque Estadual da Ilha do Cardoso, PECB = Parque Estadual de Carlos Botelho, EEC = Estação Ecológica de Caetetus, EEA = Estação Ecológica de Assis.

4.4. A viagem propriamente dita

Como o projeto envolveu grande número de pesquisadores, contou-se com o auxílio de um ou mais funcionários responsáveis pela manutenção do veículo e transporte dos pesquisadores. Os mesmos eram também encarregados em informar à gerência o período de licenciamento e de vencimento do seguro, bem como agendar as datas de revisão.

A cada viagem, o motorista verificava antecipadamente as condições das estradas e do veículo. Também era recomendada a consulta prévia aos *sites* de previsão do tempo, para evitar interferências ou atrasos na agenda programada para o campo. O horário de saída sempre foi planejado de acordo com a previsão de chegada no alojamento, principalmente quando os pesquisadores se hospedavam nas unidades de conservação, a fim de respeitar as normas locais.

Ao retornarem, os pesquisadores se responsabilizavam por:

- Entregar o carro nas mesmas condições em que foram retirados, ou seja, lavados e abastecidos. Para fins de controle, o motorista preenchia uma ficha deixada dentro do



veículo, descrevendo a quilometragem inicial e final da viagem, bem como as condições gerais do carro.

- Devolver o material permanente devidamente limpo e dentro do prazo estipulado. Qualquer alteração nas condições do material deveria ser informada imediatamente após o retorno da viagem.
- Entregar a ficha de prestação de contas (Fig. 4) e as respectivas notas fiscais para posterior reembolso.

Todas as correspondências e recibos emitidos ou recebidos pelo projeto eram arquivados de acordo com a ordem cronológica, em pastas separadas por assuntos.



5. Os recursos financeiros

A administração de projetos envolvendo grande número de pesquisadores e de recursos pressupõe um enorme senso de responsabilidade, organização e comedimento no uso e distribuição da verba, a fim de garantir a disponibilidade de recursos até a conclusão das pesquisas. Dessa forma, é fundamental que todos os envolvidos estejam imbuídos do sentido de coletividade e da necessidade de cooperação entre os pesquisadores para que o uso dos recursos seja otimizado e não só atenda as necessidades ou interesses particulares de um ou poucos subprojetos, mas principalmente os objetivos do projeto como um todo. Apesar de todas as reuniões realizadas pelo projeto, encontramos séria resistência por parte de algumas pessoas para a compreensão deste sentido.

Para a gerência dos recursos financeiros recomendamos especial atenção às seguintes etapas:

5.1 Nota fiscal

Toda compra de material ou gastos com transporte e diárias deveria ser acompanhada de sua respectiva nota fiscal, a fim de que o pesquisador fosse ressarcido. Para serem válidas, as notas fiscais deveriam ser preenchidas corretamente, especificando os dados do coordenador do projeto e do bem ou material adquirido, além de apresentarem o carimbo de quitação, conforme instruções do órgão financiador.

5.2 Prestação de contas pelos pesquisadores

Ao regressarem do trabalho de campo, os pesquisadores deveriam entregar à gerência uma ficha de prestação de contas, disponível na página do grupo na internet (Fig. 4), e as respectivas notas fiscais, coladas em papel sulfite e anexadas.



FICHA DE PRESTAÇÃO DE CONTAS						
Período de Viagem: 20 e 21/03/2004						
Destino: Parque Estadual da Ilha do Cardoso						
Responsável: Fulano Outros Participantes:						
1. Diárias:						
Despesas			Reembolso:			
Passagens:	Cananéia-Petropen	R\$ 5,50	Item	Cheque	Valor	Data
	Petropen-Registro	R\$ 1,35	DIP23	662	R\$ 120,00	22/3/2004
	Registro-S.Paulo	R\$ 17,50				
	S.Paulo - Piracicaba	R\$ 16,20				
Pedágio:	—	R\$ 0,00				
Alojamento:	pernoite PEIC	R\$ 5,00				
	Pernoite Registro	R\$ 30,00				
Alimentação:	Jantar	R\$ 6,20				
	Despesas extras	R\$ 15,90				
Total:		R\$ 97,65				
Saldo de Diárias:			R\$ 22,35			
	(X) devolvido ao caixa		() crédito para a próxima viagem			
2. Despesas de transporte						
Despesas			Reembolso:			
Diesel		R\$ 11,55	Item	Cheque	Valor	Data
Diesel		R\$ 34,89	DET7	661	R\$ 106,81	21/3/2004
Diesel		R\$ 11,37				
Diesel		R\$ 49,00				
Total:		R\$ 106,81				
3. Material de consumo						
Despesas			Reembolso:			
Filme de slides		R\$ 19,00	caixa do projeto		R\$ 19,00	21/3/2004
4. Serviço de Terceiros						
Despesas			Item	Cheque	Valor	Data
Transporte de pesquisadores até Cananéia		R\$ 30,00	STB13	660	R\$ 30,00	21/3/2004

Figura 4: Ficha de Prestação de Contas do Projeto Parcelas Permanentes. STB = Serviço de Terceiros no Brasil, DET = Despesas de Transporte, DIP = Despesas com diárias.



5.3 Reembolso

O cheque de reembolso apenas era emitido após a verificação das notas fiscais entregues pelo pesquisador e comparação com os valores mencionados na ficha de prestação de contas. Para cada cheque de reembolso entregue aos pesquisadores, era exigida a entrega de um recibo assinado à gerência, constando o nome e os dados do destinatário, o valor recebido, o período e o roteiro de viagem (no caso de recibo de diárias), ou o serviço prestado (no caso do recibo de serviço de terceiros). Cheques de reembolso de diárias e serviços de terceiros eram sempre nominais à pessoa que usufruiu das diárias ou que prestou o serviço, respectivamente. O mesmo aplicava-se aos recibos. Já no caso de combustível, as notas fiscais e os cheques de reembolso eram emitidos em nome do coordenador do projeto. Os recibos ou notas fiscais de cada modalidade (diárias, serviço de terceiros, transporte, material de consumo, material permanente, reserva técnica etc.) recebiam numeração seqüencial e eram armazenados em pastas distintas de acordo com a ordem cronológica.

O modelo de recibo pode variar, de acordo com as exigências do órgão financiador em questão, mas qualquer que seja o padrão adotado, é importante que seja anotado em cada recibo seu respectivo número de cheque, a fim de possibilitar verificações posteriores e facilitar a organização da prestação de contas final.

5.4 Controle de saldo

O gasto total de cada pesquisador com diárias, transporte ou serviço de terceiros era anotado em fichas individuais (Fig. 5), elaboradas inicialmente em papel e, posteriormente transferidas para planilhas do programa Excel.

Nem sempre o valor de diárias estipulado pelo órgão financiador correspondia exatamente ao valor gasto pelo pesquisador (comprovado pelas notas fiscais de gastos com hospedagem e alimentação), podendo haver saldo positivo ou negativo. Nesses casos, o saldo era compensado ou debitado na próxima viagem a ser realizada pelo mesmo pesquisador. Vale destacar que esse procedimento resultou no melhor uso dos recursos do projeto, compensando desequilíbrios nos custos de viagem entre as diferentes áreas amostrais.

Em uma outra planilha do programa Excell (Fig. 6) eram arquivados os pedidos de liberação de verba e os gastos de todos os pesquisadores para controle geral do saldo do projeto.



NOME DO PESQUISADOR (Fulano)							
Reembolso de Diárias				Prestação de contas			
Data	Nº cheque	Valor	Visto	Data	Valor	Saldo	Observações
22/03/2004	662	R\$120,00		22/03/2004	R\$97,65	R\$22,35	Devolvido ao caixa
Reembolso de Transporte							
Data	Nº cheque	Valor	Visto	Observações			
21/03/2004	661	R\$106,81					
Serviço de Terceiros*							
Data	Nº cheque	Valor	Visto	Observações			
21/03/2004	660	30,00		Transporte de pesquisadores até Cananéia			

Figura 5. Planilha de controle de saldo dos pesquisadores do Projeto Parcelas Permanentes. *Nesta parte deve constar o nome do servidor.

ITEM	Nº	DESCRIÇÃO	Nº CHEQUE	DATA EMISSÃO	VALOR DEBITADO	CRÉDITO (+)	SALDO
LVP	LVP 2	Liberação de Verba do Projeto	17058	21-mar-04		R\$ 300,00	R\$ 300,00
STB	STB 13	Transporte até Cananéia	660	21-mar-04	R\$ 30,00		R\$ 270,00
DET	DET 7	Combustível	661	21-mar-04	R\$106,81		R\$ 163,19
DIP	DIP 23	Fulano	662	22-mar-04	R\$120,00		R\$ 43,19

Figura 6. Planilha de controle geral de saldo do Projeto Parcelas Permanentes. STB = Serviço de terceiros no Brasil, DET = Despesas de transporte, DIP = Despesas com diárias.



5.5 Aquisições complementares

A solicitação de novos recursos, bem como sua concessão e uso, requeriam grande controle por parte dos pesquisadores e da gerência, pois nem sempre os bens concedidos e seus solicitantes eram claramente especificados no termo de outorga da FAPESP. Assim, todo o processo foi acompanhado e descrito em uma planilha (Fig. 4), atualizada periodicamente.

SOLICITANTE	ITEM	DESCRIÇÃO	VALOR (R\$)	CONCEDIDO (DATA)	DATA DE USO OU COMPRA
Projeto geral	DIP	Estadia dos pesquisadores	57.750,00	05-fev-2004	Vide planilha geral
Projeto geral	DET	Transporte dos pesquisadores	12.750,00	Não	-
Pesquisador1	STB	Análise de nutrientes em folhas	1.000,00	05-fev-2004	15-mar-2004
Pesquisador2	MCN	Cloreto de potássio	1.043,00	Não	-
Pesquisador3	MPN	Balança semi-analítica p/ campo	6.500,00	10-mar-2005	06-ago-2005
TOTAL			79.043,00		

Figura 7. Planilha de controle dos bens e serviços solicitados e adquiridos no decorrer do projeto. DIP = despesas com diárias, STB = serviço de terceiros no Brasil, DET = Despesas de transporte, MCN = material de consumo nacional, MPN = material permanente nacional.

5.6 Prestação de contas do projeto

Do rigor na organização dos gastos de cada pesquisador dependia a qualidade da prestação de contas do projeto como um todo. Para tanto, as informações e os valores contidos nas planilhas de controle de saldo eram mensalmente verificados e comparados com os extratos bancários e com os recibos e notas fiscais.

Para entrega do relatório de prestação de contas ao órgão financiador eram necessários:

- Notas fiscais e recibos dispostos em ordem cronológica, numerados seqüencialmente e separados por modalidade;
- Tabelas demonstrativas dos gastos de cada modalidade, onde eram apresentados, para cada número de cheque, o número da nota fiscal, o valor gasto e a respectiva página onde se encontrava a nota fiscal ou recibo.

Todas as notas fiscais e recibos, bem como as tabelas geradas a partir deles, eram fotocopiados antes de serem enviados ao órgão financiador.

A prestação de contas desse projeto seria facilitada pelo estabelecimento de uma pessoa responsável apenas para essa atividade e que, preferencialmente, permanecesse durante todos os anos de vigência do projeto.



Referências Bibliográficas

Montenegro, M.R. & Alves, V.A.F. Critérios de autoria e co-autoria em trabalhos científicos. Acta Bot. Bras. 11(2): 1997.