

# MELHORIA NO RELACIONAMENTO ENTRE PESQUISADORES, FUNDAÇÃO DE APOIO À UNIVERSIDADE PÚBLICA E INSTITUIÇÕES DE FOMENTO COMO FATOR PARA O BOM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Carliene do Vale<sup>a</sup>, Amilson de Araujo Durans<sup>b</sup>, Carlos Jorge Taborda Macedo<sup>c</sup>,  
Joselita Silva Chantal<sup>d</sup> e Gustavo Pereira da Costa<sup>e</sup>

<sup>a</sup> *Doutoranda em Contabilidade e Administração, Fucape Business School, São Luís, Brasil,  
E-mail: carlienedovale@hotmail.com*

<sup>b</sup> *Doutorando em Contabilidade e Administração, Fucape Business School e Professor da  
Faculdade Santa Terezinha-CEST, São Luís, Brasil, E-mail: amilson.durans@cest.edu.br*

<sup>c</sup> *Doutorando em Contabilidade e Administração, Fucape Business School, São Luís, Brasil,  
E-mail: cj.taborda@gmail.com*

<sup>d</sup> *Doutoranda em Contabilidade e Administração, Fucape Business School, São Luís, Brasil,  
E-mail: litachantal@hotmail.com*

<sup>e</sup> *Doutor em Administração, Universidade Estadual do Maranhão, São Luís, Brasil,  
E-mail: gustavocosta@professor.uema.br*

## Resumo

Considerando a possível ocorrência de projetos executados em desacordo com o plano de trabalho ou projeto básico, o que pode resultar na prestação de contas após o prazo estipulado por instituição de fomento, neste artigo buscou-se identificar quais são as possíveis contribuições para melhoria no relacionamento entre pesquisadores/coordenadores, Fundação de Apoio à universidade pública e instituições de fomento, visando evitar esse problema. A pesquisa é caracterizada como qualitativa e exploratória. Foram realizadas 18 entrevistas semiestruturadas com 12 pesquisadores/coordenadores de projetos vinculados à universidade pública, 5 instituições de fomento e 1 Fundação de Apoio. As entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados, transcritas e analisadas com base nos procedimentos metodológicos da *Template Analysis* proposta por King (2004). Pôde-se verificar que os entrevistados se mostraram satisfeitos com o trabalho da Fundação de Apoio. No entanto, o relacionamento com pesquisadores/coordenadores de projetos vinculados à universidade e com as instituições de fomento precisa ser aperfeiçoado no sentido de melhorar o gerenciamento das comunicações e a distribuição adequada, tempestiva e oportuna de informações entre todas as partes interessadas internas e externas dos projetos.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos; Pesquisadores/Coordenadores de Projetos; Fundação de Apoio à Universidade Pública; Instituições de Fomento.

## 1. APRESENTAÇÃO DO CASO

As fundações de apoio às universidades públicas são organizações sem fins lucrativos pertencentes ao Terceiro Setor, criadas com o objetivo de proporcionar às Instituições de Ensino Superior Públicas – IESPs celeridade na execução de projetos voltados ao ensino, pesquisa,

PATROCINADORES:



UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DO  
MARANHÃO



extensão, desenvolvimento institucional, científico e tecnológico e estímulo à inovação (Siewert Junior & Parisotto, 2019). Fundações de Apoio, IESPs e instituições de fomento trabalham juntas com o objetivo comum de contribuir para o desenvolvimento de tais projetos (Oliveira, Macedo, & Teixeira, 2016).

A partir de projetos elaborados pelos professores das IESPs e submetidos às instituições de fomento por intermédio das fundações de apoio, estas recebem os recursos financeiros oriundos das instituições de fomento e realizam a gestão administrativa e financeira dos projetos. Estes dão base a instrumentos como convênios ou contratos de repasse (Lei 13.019/2014) para formalização jurídica entre as instituições.

Por sua vez, as instituições de fomento são organizações públicas ou privadas que financiam as pesquisas desenvolvidas por professores das universidades públicas em parceria com as fundações de apoio. Os projetos de pesquisas podem ser submetidos às instituições de fomento privadas diretamente ou às instituições públicas com base em editais, sendo gerenciados pelas fundações de apoio uma vez aprovados (Siewert Junior & Parisotto, 2019).

Pesquisa realizada em 2019 pelo Conselho Nacional das Fundações de Apoio às Instituições de Ensino Superior e de Pesquisa Científica e Tecnológica – CONFIES, com 96 fundações associadas, demonstra que as fundações de apoio de universidades públicas movimentaram cerca de R\$ 5 bilhões em um total de 18 mil projetos de pesquisa. Essas fundações contam com uma força de trabalho de 56 mil colaboradores, entre bolsistas, pesquisadores e colaboradores no regime da CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas.

A Fundação de Apoio objeto deste estudo foi criada há 17 anos e atualmente faz a gestão de 45 projetos oriundos dos pesquisadores da Universidade Pública estadual. Essa Fundação foi selecionada em razão de ser a única que apoia a universidade foco do estudo, detentora de 19 *campi*, com presença em 56 municípios, beneficiando uma população de 25.616 alunos, considerando os cursos presenciais e à distância.

Para elaboração deste artigo foram selecionados para entrevistas os pesquisados que estão na coordenação dos projetos desde o início da Fundação e também pesquisadores mais novos, com até 5 anos de parceria. Outro critério adotado foi o volume financeiro de recursos dos projetos executados, considerando projetos de menor volume (em torno de R\$ 100 mil) e de maior volume (em torno de R\$ 20 milhões).

PATROCINADORES:



UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DO  
MARANHÃO



## 2. SITUAÇÃO PROBLEMA

No instrumento legal de formalização entre a Fundação de Apoio e a instituição de fomento há um período de vigência determinado para o cumprimento do objeto. Além do instrumento jurídico citado, o plano de trabalho ou o projeto básico é parte integrante desse instrumento, onde vem descrito: o objeto a ser executado; as metas a serem alcançadas com o cumprimento desse objeto; o cronograma de desembolso financeiro, que norteia a solicitação das parcelas do recurso estipulado; a lista de certidões que devem ser apresentadas para demonstrar a regularidade jurídica e fiscal; além das rubricas que devem ser utilizadas com o recurso cedido pela instituição de fomento.

Para execução do projeto, o pesquisador/coordenador, juntamente com a Fundação de Apoio, devem utilizar o recurso recebido da instituição de fomento conforme previsto no plano de trabalho ou no projeto básico. No entanto, pode ocorrer a execução de projetos em desacordo com esses documentos.

Nos convênios ou contratos de repasse há indicação de prazos para prestação de contas, podendo ser mensal, trimestral, semestral ou no fim do projeto, sendo que esses prazos variam de acordo com a instituição de fomento. Entretanto, o que ocorre em alguns projetos é que as prestações de contas são apresentadas após o prazo estipulado pela instituição de fomento, motivadas pela execução dos projetos em desacordo com o plano de trabalho ou projeto básico.

## 3. REVISÃO DA LITERATURA

### 3.1. FUNDAÇÕES DE APOIO

A criação das Fundações de Apoio tem previsão legal no Código Civil Brasileiro de 2002. Sua regulamentação dá-se pela Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, onde estabelece a relação entre fundações de apoio e universidades públicas.

Por gerenciar recursos financeiros de instituições de fomento, as fundações de apoio têm suas prestações de contas fiscalizadas pelo ministério público estadual, e só podem gerenciar novos projetos após a prestação de contas anual ser aprovada. Desse modo, as fundações de apoio têm buscado uma gestão mais profissionalizada de seus processos (Siewert Junior & Parisotto, 2019).

Para alocar recursos aos projetos de pesquisa das IESPs, as fundações de apoio são intervenientes no processo de relacionamento com as instituições de fomento. Quando trata-se

PATROCINADORES:



UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DO  
MARANHÃO



de convênios ou contratos de repasse, a regulamentação do gerenciamento dos recursos financeiros entre fundações de apoio e instituições de fomento observa a Portaria Interministerial nº 424/2016 e suas atualizações, que trazem as diretrizes e as sanções sobre essas contratações. Além das normas que as fundações de apoio devem seguir, essas organizações não podem se abster de desenvolver seus procedimentos administrativos visando agilizar e melhorar o desenvolvimento de seus trabalhos.

### 3.2.GERENCIAMENTO DE PROJETOS

As fundações de apoio têm como foco de atuação a gestão financeira e administrativa dos projetos. Dessa forma, podem utilizar as metodologias (ágeis e tradicional) de gerenciamento de projetos para acompanhar o cronograma de execução, a equipe de gestão de pessoas, aquisições de materiais e equipamentos, a qualidade do escopo do projeto, a comunicação entre os *stakeholders*, para que o conjunto dessas atividades garanta qualidade da entrega do objeto dos projetos (Oliveira, Boldorini, Teixeira & Martins, 2017).

Se a execução de algum projeto em desacordo com o plano de trabalho ou projeto básico suscitar a necessidade de apresentação da prestação de contas fora do prazo indicado no instrumento jurídico, a Fundação de Apoio pode enviar documento à instituição de fomento solicitando prorrogação de prazo por 30 ou 60 dias para entrega da documentação financeira e técnica. Esses ajustes são necessários considerando que na regulamentação de convênios e contratos de repasse (Portaria Interministerial nº 424/2016) as prestações de contas devem estar de acordo com a aprovação prévia, devendo-se solicitar autorização da instituição de fomento para remanejamentos essenciais à realização do objeto.

Para mitigar esse problema, um dos principais fatores para o sucesso dos projetos é o gerenciamento e a distribuição adequada e oportuna de informações (financeira e administrativa) entre todas as partes interessadas (Shakeri & Khalilzadeh, 2020). Logo, o sucesso das fundações de apoio depende da gestão dos projetos e do relacionamento com as partes interessadas (Mainardes, Ferreira, & Tontini, 2011), tendo a qualidade na prestação do serviço como essencial para a satisfação do seu cliente, ponto em que pode gerar uma longevidade no relacionamento (Lo & Campos, 2018).

PATROCINADORES:



## 4. METODOLOGIA E RESULTADOS

Este é um estudo de caso propositivo que visa compreender um fenômeno pouco estudado, qual seja, como a execução de projetos em desacordo com o plano de trabalho ou com o projeto básico pode resultar na perda do prazo de prestação de contas por parte da Fundação de Apoio (Yin, 2016; Bansal, Smith, & Vaara, 2018). Realizaram-se entrevistas semiestruturadas com 12 pesquisadores/coordenadores (PE), 5 gestores de instituições de fomento (EIF) e 1 gestor da Fundação de Apoio (EFA) à universidade pública estadual, sendo 8 do sexo feminino e 10 do sexo masculino, conforme Tabela 1. Os respondentes foram selecionados a partir das suas relações ou responsabilidades com o gerenciamento administrativo e financeiro dos projetos e das prestações de contas sobre os investimentos em pesquisas financiadas por instituições de fomento.

Tabela 1: **Relação dos Entrevistados**

N.	Quantidade	Código	Grupo do Entrevistado	Sexo	Tempo na organização (anos)
1	1	EFA	Fundação de Apoio	Feminino	8
2	5	EIF1	Instituição de Fomento	Masculino	19
3		EIF2		Masculino	13
4		EIF3		Feminino	15
5		EIF4		Masculino	8
6		EIF5		Masculino	23
7	12	PE1	Pesquisador Entrevistado	Feminino	12
8		PE2		Masculino	8
9		PE3		Masculino	11
10		PE4		Feminino	10
11		PE5		Feminino	10
12		PE6		Masculino	11
13		PE7		Masculino	2
14		PE8		Masculino	4
15		PE9		Feminino	8
16		PE10		Feminino	10
17		PE11		Feminino	6
18		PE12		Masculino	10

Fonte: Dados da pesquisa.

As entrevistas foram gravadas com o consentimento de cada entrevistado, sendo depois transcritas e analisadas. Esta pesquisa seguiu as diretrizes éticas inerentes à pesquisa em ciências humanas e sociais com seres humanos em conformidade com a Resolução nº 510/16 do Ministério da Saúde (Brasil, 2016; Guerriero & Minayo, 2019). Aos participantes entrevistados foi entregue um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para registro da anuência em colaborar com as entrevistas. Foram assegurados o sigilo e a confidencialidade

PATROCINADORES:



sobre seus dados e suas respostas, assim como a desistência a qualquer tempo, sem quaisquer prejuízos.

Foi utilizada a técnica de *Template Analysis* de King (2004), que possibilita uma categorização para analisar os dados e permite a inclusão e criação de temas, de forma flexível e sem limitação. Os *templates* podem surgir tanto da literatura quanto dos dados da pesquisa (Chantal & d'Angelo, 2021; Pinheiro & d'Angelo, 2021). E neste estudo os temas surgiram a partir das entrevistas que ensejaram as categorias de análise elaboradas de acordo com os aspectos destacados nas narrativas dos entrevistados.

A Figura 1 apresenta a *Template Analysis* onde foram criados dois códigos de primeiro nível a partir do objetivo da pesquisa: antecedentes e consequentes à execução dos projetos. Para o código *Antecedentes* à execução dos projetos, emergiram sete códigos de segundo nível e dezoito de terceiro nível, a partir de fragmentos das entrevistas. Para o código *Consequentes* à execução dos projetos, emergiram seis códigos de segundo nível e doze de terceiro nível, também a partir de fragmentos das entrevistas.

Figura 1: *Template Analysis*

Código de 1º nível	Código de 2º nível	Código de 3º nível
1. Antecedentes à execução dos projetos	1.1 Cumprimento de prazos	1.1.1 Dificuldade no cumprimento de prazos das prestações de contas
	1.2 Captação de recursos financeiros	1.2.1 Falta de equipe para captação de recursos com instituições públicas e privadas
	1.3 Uso de novas tecnologias	1.3.1 Adquirir sistema de informação que possibilite acesso aos dados dos projetos dos pesquisadores
	1.4 Plano de gerenciamento de marketing	1.4.1 Fundação apresentar e divulgar portfólio de suas atividades
		1.4.2 Investimento em mídias sociais
		1.4.3 Falta de equipe voltada ao relacionamento com outros parceiros e junto às instituições de fomento
		1.4.4 Falta de divulgação dos projetos gerenciados
		1.4.5 Maior proximidade da Fundação com as Instituições de Fomento
		1.4.6 Facilidade no relacionamento com os coordenadores/pesquisadores dos projetos
		1.4.7 Equipe estratégica para divulgação e prospecção de novas parcerias
	1.5 Capacitação dos colaboradores	1.5.1 Orientação dos procedimentos
		1.5.2 Acompanhamento do plano de trabalho do projeto
	1.6 Gestão de projetos	1.6.1 Baixa qualidade na elaboração dos projetos
		1.6.2 Necessidade de orientação com relação a prestação de contas

PATROCINADORES:





		1.6.3 Atraso nas entregas de prestação de contas
		1.6.4 Necessidade de reuniões de alinhamento das prestações de contas
		1.6.5 Falta de planejamento gerencial dos papéis de cada um nos projetos
	1.7 Gestão de relacionamento com <i>stakeholders</i>	1.7.1 Conhecer perfil dos coordenadores e instituições de fomento para gerar relacionamento
2 Consequentes à execução dos projetos	2.1 Credibilidade	2.1.1 Segurança e confiabilidade na gestão financeira do projeto
	2.2 Impacto no investimento em tecnologia da informação	2.2.1 Agilidade nos processos
		2.2.2 Satisfação dos pesquisadores com as informações dos projetos
	2.3 Implantação de práticas de gestão de projetos	2.3.1 Reuniões para alinhamento da execução à prestação de contas
	2.4 Matriz de responsabilidade da equipe de projetos	2.4.1 Melhoria no desenvolvimento das atividades
	2.5 Impactos da capacitação e profissionalização da equipe	2.5.1 Disponibilidade para o atendimento das demandas
		2.5.2 Engajamento da equipe com os pesquisadores e instituições de fomento
		2.5.3 Reunião de abertura do projeto
		2.5.4 Conhecimento do objetivo do projeto executado
		2.5.5 Redução de retrabalhos dos processos
	2.6 Implantação do plano de desenvolvimento de marketing	2.6.1 Fortalecimento da marca da organização
		2.6.2 Divulgação da organização no mercado

Fonte: Resumo da *Template Analysis*.

## 5. DISCUSSÃO DO CASO

A partir da situação problema do estudo de caso, relacionada à execução do projeto em desacordo com o plano de trabalho ou com o projeto básico que pode resultar na perda do prazo de prestação de contas, identificou-se nas entrevistas com pesquisadores/coordenadores, instituições de fomento e a Fundação de Apoio à universidade, os antecedentes e os consequentes à execução dos projetos, conforme segue.

### 5.1.ANTECEDENTES À EXECUÇÃO DOS PROJETOS

O *cumprimento de prazos* no gerenciamento de projetos é essencial em todas as etapas, visando garantir as entregas do projeto nas datas estabelecidas no instrumento legal, entretanto o entrevistado EIF1 ressaltou que há ocorrências de apresentação de prestação de contas fora do prazo do contrato. Tal fator pode ocasionar penalidades previstas na lei (Portaria Interministerial nº 424/2016) quando a instituição contratante não for informada do atraso.

PATROCINADORES:



O entrevistado PE5 em sua fala mencionou que ‘a fundação deveria se mostrar mais, talvez ela captasse mais projetos’, considerando que uma equipe específica para *Captação de recursos financeiros* pode aumentar o número de projetos e consequentemente o volume de recursos para a Fundação. Esses recursos possibilitariam novas pesquisas para a universidade, aquisição de equipamentos e bolsas de estudos para pesquisadores e professores.

O mercado oferece inúmeras possibilidades de sistema de informação gerencial para organizações de todo porte e setor. Entretanto, os relatos do entrevistado PE1 ‘sinto necessidade de um portal de transparência da fundação’ e do entrevistado PE3 ‘não existe um sistema, um aplicativo, um programinha que a gente possa ter um acesso direto e ter esse tipo de informação’ consideraram incipiente o *uso de novas tecnologias* na gestão dos processos da Fundação de Apoio estudada.

O *plano de gerenciamento de marketing* é utilizado nas organizações para detalhar as ações de marketing, divulgação da marca, para alcançar crescimento no mercado. Porém, os pesquisadores PE1, PE3, PE5, PE7, PE8, PE9, e os gestores das instituições de fomento EIF2, EIF5 disseram que não têm conhecimento desse plano na Fundação de Apoio. Eles destacaram que em determinados *campi* da universidade há professores/pesquisadores que não conhecem as áreas de atuação da Fundação.

A *capacitação dos colaboradores* dentro do processo de uma organização deve ser constante. Desse modo, pode ser pertinente os colaboradores fazerem cursos de capacitação pelo menos uma vez ao ano, de acordo com sua respectiva área. O gestor da instituição de fomento EIF1 enfatizou que ‘na prestação de contas, para evitar um problema, a gente tem essa necessidade de educar, ensinar a fazer, de corrigir um ponto ou outro, e muitas vezes o projeto como um todo’.

A *gestão de projetos* vem se desenvolvendo ao longo dos anos, buscando metodologias atuais para o gerenciamento dos projetos organizacionais, visando ter maior controle sobre as etapas, definição dos papéis dos colaboradores, cumprimento de cronograma e agilidade na tomada de decisões. Entretanto, o entrevistado EIF4 relatou não identificar isso de forma clara.

Na gestão de projetos há o envolvimento de diversos *stakeholders*, sejam eles internos ou externos. Para manter um relacionamento com eles as Fundações de Apoio devem conhecê-los e criar estratégias para a gestão de relacionamento com suas partes interessadas, como

PATROCINADORES:



UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DO  
MARANHÃO





aponta o entrevistado da instituição de fomento EIF4 ‘a universidade tem que ter uma central voltada para isso, prática de acompanhamento executivo’.

## 5.2. CONSEQUENTES À EXECUÇÃO DOS PROJETOS

Para os entrevistados PE2, PE4 e PE12 a *credibilidade*, seriedade e responsabilidade que a Fundação de Apoio tem com a gestão dos recursos dos seus projetos é um dos principais fatores para que ambos permaneçam em parceria com a Fundação. Os entrevistados relataram que sentem-se seguros para recomendar a Fundação para outros pesquisadores por ela atuar há mais de 17 anos no gerenciamento de projetos.

O *impacto na capacitação e profissionalização da equipe* proporciona profissionais mais aptos e atualizados para desenvolver a gestão dos projetos, de acordo com as legislações pertinentes a convênios e fundações de apoio. Relato do entrevistado PE10 ratificou o impacto da capacitação ‘eu acho que a equipe melhorou muito, é uma equipe que é segura, que compreende, domina essa parte financeira’.

Nesse contexto, o *impacto no investimento em tecnologia da informação* traz celeridade para a execução dos processos e agilidade na entrega das informações dos projetos para os respectivos pesquisadores. Confirmando a melhoria que o investimento em tecnologias pode trazer, o pesquisador PE2 discorreu ‘se nós tivermos aí um processo digital de gerenciamento desses contratos, desses projetos, hoje isso facilitaria muito, eu acho que a ambas as partes’.

Com a *implantação de práticas de gestão de projetos*, metodologias de projetos podem ser utilizadas desde sua concepção até a prestação de contas final. Assim, poderá haver acompanhamento de todas as etapas, comunicação com os *stakeholders*, elaboração de *matriz de responsabilidades da equipe do projeto*, conforme sugestão do entrevistado EIF4 e, principalmente, atenção aos prazos.

Com a *implantação do plano de desenvolvimento de marketing* a organização poderá criar estratégias para divulgação dos projetos que gerencia e os resultados que traz para a sociedade; divulgação da marca e do portfólio; criar estratégias para manter relacionamento mais próximo com os pesquisadores e gestores das instituições de fomento. Tais medidas podem fortalecer a marca da organização e torná-la mais conhecida no mercado. O entrevistado PE5 confirmou no seu relato as melhorias que podem trazer um plano de gerenciamento de

PATROCINADORES:



UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DO  
MARANHÃO



marketing ‘eu sugiro à fundação que faça um portfólio de que tipo de projetos que ela pega, por quê? Os próprios coordenadores poderiam ser os multiplicadores da fundação’.

## 6. PROPOSTA DE SOLUÇÃO

As propostas para o problema identificado relacionado à execução do projeto em desacordo com o plano de trabalho ou com o projeto básico que pode resultar na perda do prazo de prestação de contas, foram consideradas a partir dos relatos dos entrevistados na fase consequente à execução dos projetos conforme a *Template Analysis* e consistem em:

- 1) ‘Adotar uma gestão voltada para o aspecto tecnológico visto que a fundação ainda está incipiente no contexto tecnológico para que possa agilizar os processos e o pesquisador possa ter uma visão ampla do seu projeto’ (PE1). Investimentos nesta área poderiam agilizar o *feedback* para os pesquisadores com relação aos seus projetos e, ainda, contribuir para a entrega das prestações de contas dos projetos nas datas estabelecidas nos instrumentos jurídicos;
- 2) ‘Estruturar um portal que demonstre o desenvolvimento do projeto de pesquisa, o que está sendo gasto, quanto está sendo gasto, o que tem de saldo em cada rubrica’ (PE1; PE3; PE6). A adoção de um sistema que disponibilizasse as informações pertinentes aos projetos de cada pesquisador, para que o mesmo pudesse ter acesso a saldos contratuais, percentual de execução do projeto, rubricas que foram utilizadas, dentre outras informações necessárias;
- 3) ‘A fundação precisa mostrar como o pesquisador pode buscá-la e como pode contribuir com o pesquisador e quais são suas possibilidades de atuação. Para tanto, pode desenvolver um aplicativo ou sistema para que se tenha acesso direto e ter esse tipo de informação em tempo real’ (PE3). A Fundação pode desenvolver um portal onde os pesquisadores, professores, alunos, órgãos de controle, instituições de fomento e a sociedade conheçam o trabalho desenvolvido e possam identificar formas de acesso à fundação;
- 4) ‘Demonstrar em números o retorno que cada projeto traz à sociedade’ (PE4; EIF2; EFA). Criar estratégias de divulgação demonstrando o que executa e apresentando o retorno que os projetos trazem para a universidade e sociedade;
- 5) ‘Desenvolver um portfólio sobre qual o tipo de projeto a instituição celebra e o porquê’ (PE5); A Fundação precisa se tornar conhecida em todos os *campi* da universidade, apresentando seu portfólio de atuação onde podem constar todos os projetos já gerenciados

PATROCINADORES:



UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DO  
MARANHÃO



e os que estão vigentes. E ainda, apresentar um roteiro de como deve ser a captação do recurso até o encerramento do projeto.

- 6) ‘Investir em mídias sociais com estratégia voltada para a divulgação e prospecção de novas parcerias’ (EFA). Utilizar as mídias sociais para criar estratégias de divulgação dos projetos que gerencia e mostrar os resultados.

## 7. CONCLUSÕES

Para evitar que a execução do projeto ocorra em desacordo com o plano de trabalho ou com o projeto básico, resultando na perda do prazo de prestação de contas, é pertinente utilizar práticas de gerenciamento de projetos. Podem ser adotadas metodologias para o gerenciamento de comunicação, o acompanhamento do cronograma do projeto com atenção para as principais entregas, o gerenciamento de colaboradores e *stakeholders* do projeto.

Nesse sentido, este estudo demonstrou como pesquisadores/coordenadores, instituições de fomento e Fundação de Apoio à universidade pública avaliam a execução dos projetos. Também identificou como a Fundação pode atuar para evitar a perda de prazos de prestação de contas, bem como melhoria na realização das atividades para entrega do objeto dos projetos.

## REFERÊNCIAS

- Bansal, P. T., Smith, W. K., & Vaara, E. (2018). New ways of seeing through qualitative research. *Academy of Management Journal*, 61(4), 1189-1195.
- Brasil, Ministério da Saúde (2016). Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016. *Trata sobre as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa em ciências humanas e sociais*. Conselho Nacional de Saúde, Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24 maio.
- Brasil, Casa Civil (1994). Lei n.º 8.958/1994. *Dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio e dá outras providências*. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 20 de dezembro.
- Brasil, Casa Civil (2002). Lei n.º 10.406/2002. *Institui o Código Civil Brasileiro*. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 10 de janeiro.
- Brasil, Secretaria-Geral (2014). Lei nº 13019/2014. *Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação, para a consecução de finalidades de interesse público e recíproco, mediante a execução de atividades ou de projetos previamente estabelecidos em planos de trabalho inseridos em termos de colaboração, em termos de fomento ou em acordos de cooperação; define diretrizes para a política de fomento, de colaboração e de cooperação com*

PATROCINADORES:



organizações da sociedade civil; e altera as Leis nºs 8.429, de 2 de junho de 1992, e 9.790, de 23 de março de 1999. [Redação dada pela Lei nº 13.204, de 2015](#). Diário Oficial da União, Brasília, DF, 31 de julho.

Brasil, Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (2016). Portaria Interministerial nº 424/2016. *Trata sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse*. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 30 de dezembro.

Chantal, J.S., & d'Angelo, M. J. (2021). Fatores que impactam o processo de sucessão da alta gestão em cooperativas de crédito no Brasil. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas - RGC*, 8 (15), doi: [10.5902/2359043243593](#).

Guerriero, I. C. Z., & Minayo, M. C. (2019). The approval of Resolution CNS nº. 510/2016 is a progress for Brazilian Science. *Saúde e Sociedade*, 28(4), 299-310.

King, N. (2004). Using templates in the thematic analyses of text. In: Cassell, C.; Symon, G. (ed.) *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London: Sage, p. 256-270.

Lo, F.Y., & Campos N. (2018). Blending Internet-of-Things (IoT) solutions into relationship marketing strategies. *Technological Forecasting & Social Change*, 137, 10–18.

Mainardes, E. W., Ferreira, J. M., & Gerson, T. (2011). Creating a competitive advantage in Higher Education Institutions. *International Journal of Management in Education*. 5, (2/3), 144-168.

Oliveira, I. C. G., Macedo, M., & Teixeira, C. S. (2016). Proposta de ações de melhoria na relação tripartite de uma Fundação de apoio à UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina). *Revista Espacios*, 38 (12), 12-21.

Oliveira, R. R., Boldorini, P. S. A., Teixeira, L. A. A., & Martins, H. C. (2017). Gestão de projetos e marketing de relacionamento: interseções para o gerenciamento das partes interessadas em projetos. *Iberoamerican Journal of Project Management*. 8 (1), 47-68.

Pinheiro, I. B., & d'Angelo, M. J. (2021). Antecedentes e consequentes do processo de obtenção e renovação do Certificado de Entidades Beneficentes de Assistência Social (Cebas). *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade - REPeC*, 15 (2), 203-224.

Shakeri, H., & Khalilzadeh, M. (2020). Analysis of factors affecting project communications with a hybrid DEMATEL-ISM approach (A case study in Iran). *Heliyon*, 6 (2), doi: [10.1016/j.heliyon.2020.e04430](#).

Siewert Junior, V., & Parisotto, I. R. S. (2019). Financiamento à pesquisa: a vantagem competitiva analisada sob a ótica da visão baseada em recursos. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 12 (3), 235-256.

Yin, R. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Porto Alegre: Penso.

PATROCINADORES:

