

DESAFIOS NA EXECUÇÃO DE PROJETOS VIA FUNDAÇÃO DE APOIO PELA UNIVERSIDADE FEDERAL NA REGIÃO AMAZÔNICA

Patrícia Rabelo de Freitas
Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR
patriciarabelo07@unir.br

Profa. Dra. Marlene Valerio dos Santos Arenas
Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR
marlenearenas@unir.br

Prof. Dr. Valmir Batista Prestes de Souza
Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR
valmir@unir.br

RESUMO

Este artigo analisa os desafios enfrentados pela Universidade Federal de Rondônia (UNIR) na execução de projetos institucionais por meio de fundações de apoio. A pesquisa adota uma natureza dedutiva e abordagem qualitativa de tipo descritiva, com base em revisão literária, análise documental de normativos e práticas institucionais e roda de conversa com servidores envolvidos no processo. Os resultados evidenciam entraves como a burocracia interna, ausência de normatização padronizada, inexistência de uma unidade gestora específica e fragilidade nos mecanismos de transparência. Também se destaca a centralização das informações nos portais das fundações, em detrimento dos sistemas da universidade. Conclui-se que a superação desses desafios requer a revisão do marco regulatório interno, estruturação de setores especializados e fortalecimento da governança digital. A pesquisa contribui ao ampliar o debate sobre transparência nas relações entre IFES e fundações, propõe melhorias para a gestão universitária e reforça, do ponto de vista social, a relevância da boa gestão dos recursos públicos para o desenvolvimento regional.

Palavras-chave: fundações de apoio; universidades federais; governança universitária; gestão de projetos.

ABSTRACT

This article analyzes the challenges faced by the Federal University of Rondônia (UNIR) in the implementation of institutional projects through supporting foundations. The research adopts a deductive approach and a qualitative, descriptive methodology, based on literature review, document analysis of regulations and institutional practices, and a focus group with staff members involved in the process. The results highlight obstacles such as internal bureaucracy, lack of standardized regulations, absence of a specific management unit, and weaknesses in transparency mechanisms. Additionally, the centralization of information on the foundations' portals, to the detriment of the university's own systems, is noted. The study concludes that overcoming these challenges requires revising the internal regulatory framework, structuring specialized departments, and strengthening digital governance. The research contributes by

expanding the debate on transparency in the relationships between federal universities and supporting foundations, proposes improvements for university management, and reinforces, from a social perspective, the importance of sound public resource management for regional and scientific development.

Keywords: support foundations; federal universities; university governance; project management.

1. INTRODUÇÃO

As universidades federais cumprem um papel estratégico no desenvolvimento científico, tecnológico e socioambiental do país (Pantaleão, 2003). No caso das instituições federais de ensino superior situadas na região amazônica, esse papel é desempenhado em um contexto marcado por ampla extensão territorial, diversidade cultural e significativos desafios logísticos, que dificultam a execução de projetos de pesquisa, ensino e extensão (Lord, 2020). Nesse contexto, as fundações de apoio surgem como instrumentos capazes de conferir maior agilidade e flexibilidade à gestão de recursos e à implementação de iniciativas institucionais (Abreu, 2024).

Contudo, a atuação das fundações de apoio, regida pela Lei nº 8.958/1994, exige atenção quanto à legalidade, transparência e à efetividade de seus resultados, especialmente quando se trata do uso de recursos públicos (Brasil, 1994). A literatura aponta que, embora essas entidades representem uma alternativa eficaz para minimizar a rigidez da administração pública, ainda enfrentam limitações de governança, captação de recursos e prestação de contas (Manso, 2015; Italiano, 2023).

Na Região Amazônica, ainda há poucos estudos sobre como as universidades federais se relacionam com as fundações de apoio. Diante dos desafios específicos da região, é importante entender melhor como esses projetos são geridos, especialmente no que diz respeito à governança e à transparência. A presente pesquisa parte da seguinte pergunta-problema: quais são os principais desafios enfrentados pela Universidade Federal de Rondônia na execução de projetos institucionais via fundação de apoio, considerando o papel da gestão superior e os mecanismos de transparência?

Como objetivo geral, esta pesquisa visa analisar os principais desafios enfrentados por uma Universidade Federal da Região Amazônica — a Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR) — na execução de projetos institucionais por meio de fundações de apoio.

Para alcançar esse objetivo, propõem-se os seguintes objetivos específicos: (1) identificar os principais entraves burocráticos e financeiros enfrentados; (2) avaliar o papel da gestão superior no acompanhamento e controle dos projetos; (3) verificar os mecanismos de transparência adotados pela instituição e suas fundações.

Espera-se que os resultados deste estudo possam subsidiar políticas institucionais mais eficazes, fomentar boas práticas de governança e fortalecer a execução de projetos voltados ao desenvolvimento científico e social da Região Amazônica.

Os resultados desta pesquisa também se alinham aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030, especialmente no que se refere ao ODS 4 (Educação de Qualidade), ao propor melhorias na gestão de projetos voltados ao ensino, pesquisa e extensão; ao ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura), ao apontar caminhos para o fortalecimento da estrutura institucional e da inovação administrativa; e ao ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes), ao reforçar a importância da transparência e da governança na relação entre

universidades e fundações de apoio, contribuindo para instituições mais eficazes e responsáveis na Região Amazônica.

Este artigo está estruturado nesta introdução, seguida do referencial teórico sobre fundações de apoio, governança e contexto amazônico, metodologia adotada, e por fim, foram apresentados os resultados e as conclusões da pesquisa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As fundações de apoio às Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) e as Instituições Científicas e Tecnológicas (ICTs) são entidades de direito privado, sem fins lucrativos, vinculadas ao terceiro setor, cuja finalidade é prestar suporte técnico, administrativo e financeiro à execução de projetos de ensino, pesquisa, extensão, inovação e desenvolvimento institucional (Brasil, 1994). Criadas para suprir lacunas operacionais e burocráticas enfrentadas pelas universidades públicas, essas fundações atuam como instrumentos estratégicos na viabilização de ações que, de outro modo, poderiam ser comprometidas pela rigidez dos processos administrativos estatais (Campos, Olher e Costa, 2015; Manso, 2015).

A regulamentação da atuação dessas entidades foi formalizada por meio da Lei nº 8.958/1994, que dispõe sobre as relações entre as IFES/ICTs e as fundações de apoio (Brasil, 1994). Esse normativo foi posteriormente complementado pelo Decreto nº 7.423/2010, que detalha os procedimentos para credenciamento, gestão e fiscalização dessas fundações (Brasil, 2010). Ambos os dispositivos legais visam assegurar que a colaboração entre instituições públicas e fundações privadas ocorra em conformidade com os princípios constitucionais da legalidade, moralidade, publicidade, eficiência e impessoalidade (Brasil, 1988).

Com base nas fundações de apoio destacadas, observa-se que a Universidade Federal de Rondônia (UNIR) atualmente possui vínculo com a Fundação de Apoio à Pesquisa e Extensão – Fundape, por meio da Portaria Conjunta Nº 77, (MEC, 2025), que está credenciada e executando projetos institucionais. Além disso, a Fundação de Apoio ao Ensino, à Pesquisa e à Extensão do Instituto Federal do Ceará (FAIFCE) também foi credenciada, por meio da Portaria Conjunta Nº 37 (MEC, 2024), embora ainda dependa de aprovação pelo Conselho Superior da Universidade. Outras fundações participaram do edital de credenciamento, porém ainda não obtiveram autorização do Ministério da Educação (MEC) e tampouco aprovação pelo mesmo conselho superior na UNIR.

2.1 Teoria da Nova Gestão Pública (NGP)

A presente pesquisa utiliza como base teórica a teoria da Nova Gestão Pública (NGP), também conhecida internacionalmente como *New Public Management (NPM)*, proposta por Christopher Hood (1991) e posteriormente difundida por David Osborne e Ted Gaebler (1994), com o objetivo de analisar a dinâmica das parcerias estabelecidas entre as IFES e as fundações de apoio.

Essa teoria busca compreender e orientar a transformação da administração pública tradicional, baseada no modelo burocrático weberiano, marcada por rigidez normativa e centralização decisória, para um modelo mais dinâmico, voltado à eficiência e aos resultados. Segundo Hood (1991), essa abordagem incorpora práticas do setor privado, como a gestão por metas, a avaliação por desempenho e a descentralização das decisões operacionais.

Osborne e Gaebler (1994) reforçam a perspectiva ao defenderem um Estado mais empreendedor, orientado para o cidadão como cliente e com foco na entrega de serviços públicos com qualidade. Segundo os autores, a gestão pública deve deixar de ser apenas reativa e reguladora, assumindo também um papel estratégico na condução de políticas públicas eficientes, ágeis e com maior capacidade de resposta às demandas sociais.

No contexto da presente pesquisa, a NGP se mostra adequada para fundamentar a análise da atuação das fundações de apoio às IFES, notadamente pela sua proposta de superação da rigidez burocrática e pela valorização de modelos de gestão orientados a resultados. A busca por maior agilidade na execução de projetos institucionais, especialmente nas regiões com desafios logísticos e operacionais como a Amazônia, exige uma abordagem administrativa que privilegie a eficiência, a transparência e a governança.

Dessa forma, ao viabilizar parcerias entre IFES e fundações de apoio, a administração pública adota princípios alinhados à lógica da Nova Gestão Pública, como a contratualização, a mensuração de desempenho e a delegação de responsabilidades operacionais com foco na efetividade das políticas educacionais, científicas e tecnológicas.

2.2 Entraves burocráticos e financeiros na execução de projetos em universidades federais

A implementação de projetos em universidades federais brasileiras enfrenta uma série de obstáculos que comprometem a eficiência administrativa e a efetividade das ações acadêmicas e institucionais (Inocencio, 2020). Dentre esses desafios, os entraves burocráticos e financeiros se destacam por sua recorrência e impacto direto na capacidade das IFES de atender às suas finalidades constitucionais de ensino, pesquisa e extensão. A compreensão aprofundada dessas limitações é fundamental para o fortalecimento da gestão pública universitária.

Sob a perspectiva burocrática, observa-se que as universidades federais ainda estão fortemente ancoradas em uma cultura organizacional marcada por rigidez normativa, centralização decisória e excesso de formalismos (Oliveira, Costa e Almeida, 2022). Essa configuração rígida e burocrática contribui para a morosidade dos processos internos e para o acúmulo de tarefas repetitivas e pouco estratégicas nas rotinas administrativas. Oliveira *et al.* (2022), aponta em seu estudo, que a tramitação de projetos, especialmente os vinculados a recursos externos ou a parcerias institucionais, costuma sofrer atrasos significativos em razão de exigências legais complexas e interpretações divergentes por parte de órgãos de controle interno e externo.

A fragmentação normativa e a ausência de um marco regulatório claro geram insegurança jurídica e operam como entrave à atuação eficiente das fundações de apoio junto às IFES, que acabam adotando condutas excessivamente cautelosas diante do temor de sanções (Inocencio, 2020). A coexistência de múltiplas legislações, como a Lei nº 8.958/1994, o Decreto nº 7.423/2010 e instruções normativas específicas acarretam dificuldades operacionais tanto para as fundações quanto para as IFES que se valem (Inocencio, 2020). Na pesquisa de Inocencio (2020) demonstra-se que, em vez de promover simplificação, o arcabouço legal muitas vezes resulta em sobreposição de exigências e entraves adicionais à concretização de iniciativas conjuntas.

No campo financeiro, destaca-se a contradição entre a autonomia universitária prevista no artigo 207 da Constituição Federal e as restrições práticas impostas pelo ordenamento

infralegal e pelas políticas fiscais em vigor (Gouvêa e Miranda, 2020). A Emenda Constitucional nº 95/2016, ao instituir o teto de gastos, agravou esse cenário ao impor limites rígidos à expansão das despesas públicas, afetando diretamente os repasses às universidades federais (Gouvêa e Miranda, 2020). Os autores indicam ainda que os sucessivos contingenciamentos orçamentários e os bloqueios de crédito têm provocado atrasos e até mesmo a interrupção de projetos relevantes, comprometendo a continuidade das atividades institucionais (Gouvêa e Miranda, 2020).

Além disso, a gestão das receitas próprias das universidades, oriundas de cursos de pós-graduação *lato sensu*, prestação de serviços ou celebração de convênios, encontra-se sujeita a um conjunto de restrições que limitam sua aplicação plena (Silva e Ferreira, 2021; Camargo, 2015).

Embora essas fontes de recursos representem uma alternativa importante frente às restrições orçamentárias, sua utilização depende de autorizações específicas e enquadramentos rígidos em categorias econômicas e funcionais determinadas pelas normativas da Secretaria do Tesouro Nacional e da Secretaria de Orçamento Federal (Camargo, 2015). Silva e Ferreira (2021) alertam que, em muitos casos, esses entraves dificultam a execução tempestiva de ações planejadas e comprometem a autonomia de gestão das IFES.

Frente a esse cenário, é possível afirmar que a execução de projetos nas universidades federais brasileiras está condicionada a um contexto institucional que exige maior capacidade de articulação entre setores internos, aperfeiçoamento dos instrumentos normativos e revalorização do princípio da autonomia universitária. Medidas como a simplificação de trâmites, o fortalecimento dos mecanismos de governança e a revisão do marco regulatório das fundações de apoio podem contribuir significativamente para a superação dos obstáculos identificados e para o aprimoramento da gestão pública no ensino superior federal.

A crescente complexidade da gestão universitária, aliada à rigidez da burocracia pública e à escassez de recursos orçamentários, levou as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) a buscarem alternativas que possibilitassem maior eficiência na execução de suas atividades finalísticas (Manso, 2015). Nesse contexto, as fundações de apoio emergem como mecanismos estratégicos de operacionalização de projetos de ensino, pesquisa, extensão e inovação, conforme previsto na Lei nº 8.958/1994, regulamentada pelo Decreto nº 7.423/2010 (Brasil, 1994; Brasil, 2010).

Além disso, a rigidez dos procedimentos licitatórios, a morosidade na liberação orçamentária e as limitações impostas pelas leis de finanças públicas (como a Lei nº 4.320/1964 e a LRF) impactam diretamente a implementação de atividades de ensino, pesquisa e extensão (Camargo, 2015). Neste cenário, as fundações de apoio surgem também como alternativa para viabilizar a execução financeira de projetos de forma mais ágil, ainda que sujeitas a controles e exigências legais específicas (Manso, 2015; Dalto *et al.*, 2014).

2.3 O papel da gestão superior na supervisão e controle das fundações de apoio

Do ponto de vista teórico, a atuação dessas fundações pode ser analisada à luz da Teoria da Agência, formulada por Jensen e Meckling (1976), que busca explicar as relações entre agentes (as fundações de apoio) e os principais (as universidades públicas), em especial quando há assimetrias de informação e divergência de interesses.

Essa teoria evidencia a necessidade de estabelecer mecanismos de controle e monitoramento, a fim de garantir que os agentes ajam de acordo com os objetivos institucionais dos principais. A ausência desses mecanismos pode resultar em problemas como o desvio de finalidade, má alocação de recursos e perda de legitimidade institucional (Dalto, Nossa, Martinez, 2014).

Inocencio (2020) aponta outro problema na relação entre as fundações de apoio e as universidades, que é a fragilidade estrutural das IFES, essas instituições, em muitos casos, não contam com estruturas técnicas adequadas para realizar o acompanhamento efetivo das atividades executadas pelas fundações de apoio. Essa limitação compromete a capacidade das universidades de exercer uma supervisão contínua e criteriosa, resultando em lacunas na governança e no controle da aplicação dos recursos vinculados aos projetos. Em paralelo a isso, o Tribunal de Contas da União (2017), aponta em seu relatório, a ausência de mecanismos eficazes de controle interno nas universidades tem prejudicado o monitoramento das fundações de apoio, dificultando a verificação da correta execução técnica e financeira dos projetos e colocando em risco a integridade da gestão pública universitária.

Além disso, o aporte teórico se apoia nos princípios da governança pública, que pressupõe práticas de controle interno, *accountability* e participação da gestão superior na supervisão das decisões estratégicas. Segundo Manso (2015), a adoção de estruturas de governança nas fundações de apoio – como conselhos curadores atuantes, prestação de contas e transparência nos processos decisórios – é fundamental para assegurar a legitimidade e a eficácia das parcerias com o setor público. Sem práticas, corre-se o risco de reprodução de dinâmicas clientelistas ou corporativistas, que podem comprometer o interesse público.

Apesar de sua relevância, a atuação das fundações de apoio também levanta questionamentos relacionados à governança institucional, à transparência na aplicação de recursos e à autonomia universitária (Protetti e Vaidergorn, 2011; Dalto *et al.*, 2014). Em contextos regionais específicos, como o da Amazônia, esses desafios tendem a se intensificar, devido às limitações logísticas, à escassez de recursos e à complexidade das relações institucionais. Nesse cenário, torna-se essencial compreender os fatores que influenciam a eficácia dessa parceria e o papel da gestão superior na condução e supervisão das atividades realizadas por meio dessas fundações.

Ademais, os estudos sobre a atuação das fundações de apoio no contexto amazônico revelam desafios adicionais, como dificuldades de captação de recursos e a necessidade de adequação às especificidades regionais (Campos, Olher e Costa, 2015). Esses fatores reforçam a importância de uma gestão institucional ativa e de estruturas de acompanhamento efetivos, capazes de alinhar a atuação das fundações aos objetivos estratégicos das IFES.

2.4 Mecanismos de transparência e governança na relação IFES–fundações

A adoção de boas práticas de governança nas relações com as fundações implica também em processos internos bem definidos, com instâncias responsáveis pela supervisão e validação das ações desenvolvidas. Nesse sentido, Protetti e Vaidergorn (2011) argumentam que, embora as fundações tenham sido criadas para conferir maior flexibilidade e eficiência à gestão universitária, sua atuação muitas vezes não se alinha aos princípios constitucionais da administração pública, como a legalidade, a publicidade e a eficiência.

A transparência, nesse cenário, torna-se elemento essencial para garantir a confiança da sociedade nos processos de gestão dos recursos públicos. Como destaca Paes (2021), a divulgação clara e acessível das ações e dos resultados alcançados pelas fundações é uma das formas mais eficazes de assegurar accountability e de legitimar as parcerias entre setor público e entidades privadas sem fins lucrativos.

A transparência e a governança são pilares fundamentais para a legitimidade das parcerias entre instituições federais de ensino superior (IFES) e suas fundações de apoio. Em um contexto de gestão pública, esses mecanismos tornam-se ainda mais relevantes diante da necessidade de assegurar o uso ético e eficiente dos recursos públicos. A ausência de práticas consolidadas de divulgação de informações e de prestação de contas pode comprometer a credibilidade institucional e dificultar o controle social sobre as atividades desenvolvidas (Paes, 2021).

Outrossim, é essencial que as fundações de apoio adotem instrumentos formais de transparência (TCU, 2017; Paes, 2021). Portais institucionais com dados atualizados sobre contratos, convênios, receitas e despesas, além da disponibilização de relatórios de atividades e de prestação de contas anuais (TCU, 2017). Essas ferramentas não apenas informam a sociedade, mas também servem como subsídio para o controle interno das IFES e para o acompanhamento por órgãos de fiscalização, como o Tribunal de Contas da União (TCU).

2.5 Estudos Acadêmicos sobre a Temática

A literatura acadêmica sobre fundações de apoio às IFES tem se ampliado nas últimas décadas, trazendo à tona questões relacionadas à governança, ao cumprimento dos marcos legais e aos desafios operacionais enfrentados nessas parcerias. Os estudos revelam que, apesar das fundações terem sido concebidas como instrumentos de flexibilização administrativa, sua atuação continua limitada por fatores como sobreposição normativa, fragilidade de mecanismos de controle e carência de transparência em determinados contextos (Campos, Olher e Costa, 2015; Vieira e Coelho, 2021; Dalto, Nossa e Martinez, 2014; Campos et al., 2022; Araújo, Siena e Rodriguez, 2018).

Campos, Olher e Costa (2015) realizaram um estudo de caso sobre a Fundação de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão Deputado Último de Carvalho (FADUC), vinculada ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais (IF Sudeste MG). Os autores verificaram crescimento no número de parcerias e no volume de recursos gerenciados, com predominância de recursos públicos. No entanto, destacaram a necessidade de estratégias mais robustas para captação de recursos externos, reforçando o papel das fundações como intermediadoras qualificadas entre IFES e sociedade.

Vieira e Coelho (2021) investigaram as principais causas que levam à devolução de recursos oriundos de convênios estabelecidos entre universidades públicas do Paraná e a Fundação Araucária. Os autores identificaram entraves significativos na execução desses convênios por parte das instituições de ensino superior, especialmente relacionados à gestão administrativa e às exigências normativas. Com base na análise, propuseram medidas que visam mitigar tais dificuldades, promovendo maior efetividade na utilização dos recursos e no cumprimento dos objetivos pactuados.

Dalto, Nossa e Martinez (2014) analisaram acórdãos do TCU sobre contratos entre universidades federais e fundações de apoio, entre 2006 e 2010. O estudo identificou desvio de

finalidade como uma das principais irregularidades, decorrente da fragilidade dos controles internos das universidades. Os autores defendem o fortalecimento da governança por meio de maior transparência, avaliação contínua e mecanismos de ouvidoria.

Campos et al. (2022), por meio de uma pesquisa documental, investigaram as relações entre universidades federais e suas fundações de apoio, destacando disparidades e semelhanças nas normativas internas. Os autores identificaram diferenças significativas quanto à cobrança de taxas operacionais, regulamentação da participação de servidores e formas de retribuição e ressarcimento à universidade. O estudo revela um panorama de assimetria normativa entre as IFES, indicando a necessidade de maior padronização e clareza nas regulamentações internas para favorecer a gestão eficiente dos projetos com apoio fundacional.

Araújo, Siena e Rodriguez (2018) analisaram a participação das receitas de fonte própria no orçamento das universidades federais brasileiras, enfatizando sua importância como estratégia de sustentabilidade financeira diante da limitação dos recursos públicos. Embora a pesquisa não enfoque diretamente as fundações de apoio, estas são mencionadas como instrumentos fundamentais na operacionalização dessas receitas, sobretudo na execução de projetos, cursos e serviços. No contexto das universidades da Amazônia Legal, como a UNIR, a atuação eficiente das fundações pode representar uma alternativa relevante para ampliar a arrecadação e reduzir a dependência do orçamento público convencional.

Assim, observa-se uma ascensão de estudos sobre fundações de apoio, mas ainda existem lacunas significativas no que se refere ao contexto amazônico e às particularidades enfrentadas pelas IFES dessa região, como é o caso da UNIR. O presente estudo contribui para esse debate, ao analisar os entraves normativos, operacionais e de governança envolvidos na execução de projetos via fundações de apoio na Amazônia.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa possui natureza dedutiva, com abordagem qualitativa, sendo que o desenvolvimento do estudo é do tipo descritivo (Cervo, Bervian, Silva, 2007; Lakatos e Marconi, 1992; Gil, 2002), tendo como objetivo principal analisar os principais desafios enfrentados por uma Universidade Federal da Região Amazônica - a Fundação Universidade Federal de Rondônia UNIR — na execução de projetos por meio de fundações de apoio. A escolha dessa abordagem deve-se à necessidade de explorar em profundidade os fatores institucionais, burocráticos e operacionais que interferem nesse processo.

Para a construção do referencial teórico, realizou-se uma revisão da literatura conforme orientações de Gil (2002) e Lakatos e Marconi (2003), com base em fontes confiáveis como artigos científicos, livros, legislações e documentos institucionais. A seleção priorizou materiais recentes (últimos dez anos) e com relevância acadêmica, abordando temas como fundações de apoio, governança pública, gestão universitária e contexto amazônico. Também foram considerados os marcos legais pertinentes, como a Lei nº 8.958/1994 e o Decreto nº 7.423/2010.

No que se refere à coleta de dados empíricos, foram utilizadas informações obtidas por meio da análise documental de normativos institucionais da UNIR, como resoluções dos conselhos superiores, regimento interno, e dados disponibilizados em portais institucionais. Complementarmente, foi realizada uma roda de conversa com a participação dos servidores diretamente envolvidos, como representantes da Diretoria de Convênios, Contratos e Licitações (DCCL), da Coordenação de Prestação de Contas (CPC) e da Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN), com o intuito de mapear práticas vigentes e identificar fragilidades operacionais.

Essa estratégia, similar ao grupo focal segundo Creswell (2007, 2018), favorece a escuta ativa e a expressão de múltiplas perspectivas sobre os entraves institucionais, promovendo uma compreensão mais profunda e contextualizada dos processos organizacionais.

A análise dos dados foi conduzida com base na técnica de análise de conteúdo, método considerado adequado para a interpretação sistemática e objetiva de dados qualitativos, conforme propõe Bardin (2011). Essa abordagem permitiu organizar e categorizar as informações em torno dos objetivos específicos da pesquisa: entraves burocráticos e financeiros, papel da gestão superior e mecanismos de transparência. A partir dessa categorização, foi possível identificar padrões, recorrências e lacunas nas práticas institucionais, traçando um panorama dos principais desafios enfrentados pela universidade e apontando oportunidades de aprimoramento na relação entre a UNIR e suas fundações de apoio.

4. RESULTADOS

A análise documental aliada à roda de conversa realizada evidenciou que a Universidade Federal de Rondônia (UNIR) enfrenta desafios estruturais e operacionais na execução de projetos institucionais por meio de fundações de apoio. Entre os principais entraves identificados estão: (i) a inexistência de um manual padronizado que oriente os fluxos administrativos; (ii) a carência de pessoal técnico nos setores responsáveis; (iii) a centralização das decisões em múltiplos conselhos deliberativos, o que gera atrasos nos trâmites; e (iv) a fragilidade nos mecanismos de supervisão e transparência das atividades executadas.

Esses achados corroboram as análises de Oliveira et al. (2022) e Oliveira, Costa e Almeida (2022), que apontam que muitas universidades ainda operam sob um arcabouço burocrático que compromete a agilidade e a eficiência na gestão de projetos.

Nesse mesmo caminho, estão os estudos de Campos, Olher e Costa (2015), Vieira e Coelho (2021), Dalto, Nossa e Martinez (2014) e Campos et al. (2022), os quais identificaram problemas relacionados à sobreposição de normativas. Araújo, Siena e Rodriguez (2018), identificaram as dificuldades impostas por um arcabouço burocrático excessivo, o que fez com que a UNIR ocupasse a 53ª posição entre 55 universidades no *ranking* de arrecadação de fonte própria em relação aos recursos de Outras Fontes Correntes, e isto, causado justamente pelo excesso de burocracia.

Na UNIR, destaca-se como entrave burocrático relevante a exigência normativa no seu Regimento Interno. Atualmente, os recursos financeiros a serem executados por meio de fundações de apoio — independentemente de sua origem, como Termos de Execução Descentralizada (TED) ou outras fontes — necessitam de aprovação prévia pela Câmara de Administração, Orçamento e Finanças (CAOF) e pelo Conselho Superior de Administração (CONSAD). Essa dupla aprovação, embora tenha o objetivo de garantir maior controle institucional, tem implicado em atrasos substanciais nos trâmites. Esse cenário reflete o que foi identificado por Campos et al. (2022), que apontam a necessidade de maior padronização e clareza nas regulamentações internas como condição para uma gestão mais eficiente dos projetos realizados em parceria com fundações de apoio.

Projetos que poderiam ser implementados em até trinta dias, frequentemente enfrentam demora de meses ou até mais de um ano para efetiva execução. Esse rito processual confirma o estudo de Inocencio (2020) que verificou que as IFES em vez de promover a simplificação processual, acabam por burocratizar os processos. Essa alternativa de simplificação processual, ao dispensar etapas como a aprovação pelo Conselho Superior, corrobora com os apontamentos

de Campos, Olher e Costa (2015), que defendem a necessidade de maior autonomia e agilidade na gestão de projetos por meio das fundações de apoio, especialmente diante dos entraves impostos por estruturas organizacionais excessivamente formais.

Por meio de roda de conversa realizada, representantes da Diretoria de Convênios, Contratos e Licitações (DCCL) da UNIR, observaram que ainda não há no manual de procedimentos informações acerca da execução de atividades com fundações de apoio. Uma estruturação específica para este fim está em fase de elaboração, com previsão de implantação nos próximos meses. A ausência dessa padronização compromete a uniformidade nos trâmites administrativos e gera insegurança para os coordenadores de projetos e servidores envolvidos. Essa constatação corrobora os achados de Vieira e Coelho (2021), que identificaram, entre as principais causas da devolução de recursos em convênios, justamente a falta de clareza nos procedimentos institucionais. Os autores propõem, como medida mitigadora, a adoção de diretrizes normativas que promovam maior efetividade na execução dos recursos e no cumprimento dos objetivos pactuados.

Além disso, os fluxos processuais demandam tempo significativo, com trâmites que frequentemente retornam para ajustes e correções, o que reforça a necessidade de um instrumento normativo claro. A disponibilização de um manual poderá não apenas orientar os fluxos internos, mas também otimizar o tempo e reduzir erros, conforme práticas de governança recomendadas por órgãos de controle como o TCU. Essa inconsistência confirma o que Inocencio (2020), afirma sobre ausência de um marco regulatório para as parcerias realizadas entre IFES e Fundações de apoio.

Outro fator que dificulta a gestão dos projetos na UNIR é a inexistência de uma unidade administrativa claramente responsável pela interlocução com as fundações de apoio. A ausência de um setor específico encarregado dessas relações compromete a fluidez dos processos e pode desestimular a captação de recursos externos, dada a falta de um ponto focal institucionalizado para orientar e apoiar os proponentes. De acordo com recomendações da literatura sobre gestão pública, especial as pesquisas de Inocencio (2020) a presença de estruturas organizacionais definidas contribui para a melhoria da eficiência e da *accountability* na administração de convênios e parcerias.

O principal desafio enfrentado pela UNIR refere-se à fragilidade estrutural no acompanhamento dos projetos executados por meio de fundações de apoio. Atualmente, a instituição conta com a Coordenação de Prestação de Contas (CPC), unidade técnica responsável pela análise e verificação dos processos, conforme estabelece resolução interna aprovada pelos conselhos superiores. No entanto, essa análise ocorre apenas em momento posterior à execução, por meio de relatório do gestor do contrato na prestação de contas, sem que haja um monitoramento concomitante pela gestão superior ou setores responsáveis pelo acompanhamento processual.

Essa lacuna compromete a capacidade de resposta tempestiva da instituição e dificulta a correção de eventuais desvios durante a vigência dos projetos, o que confirma a fragilidade estrutural apontada por Inocencio (2020), revelando a incapacidade das IFES no que se refere à fiscalização e monitoramento dos resultados entregues pelas fundações de apoio.

Além disso, a CPC enfrenta carência de servidores públicos, o que sobrecarrega a equipe existente e compromete a celeridade na análise dos processos. Soma-se a isso a inexistência de um sistema informatizado próprio de acompanhamento dos projetos, o que dificulta o controle e a integração das informações, aumentando o risco de inconsistências operacionais.

No caso da UNIR, embora ainda existam desafios significativos, se observa a adoção de algumas iniciativas voltadas à transparência. Atualmente, apenas a Fundação de Apoio e Desenvolvimento ao Ensino, Pesquisa e Extensão Universitária no Acre – FUNDAPE está executando projetos em parceria com a universidade. A fundação disponibiliza um portal com informações atualizadas sobre os recursos executados, o que representa um avanço no acesso às informações públicas.

Apesar disso, a universidade ainda carece de um sistema próprio de acompanhamento de projetos, assim como de uma unidade institucional dedicada exclusivamente à supervisão contínua dessas parcerias. Essa lacuna dificulta o monitoramento em tempo real e compromete a efetividade do controle institucional. Essas medidas foram apontadas como primordiais no estudo de Inocencio (2020) e ainda relatadas como requisito a ser cumprido, no relatório do Tribunal de Contas da União (2017).

Adicionalmente, a UNIR conta com o portal “Transparência UNIR”, voltado à divulgação de informações administrativas, mas que se encontra desatualizado e sem menção específica às fundações de apoio, o que afeta negativamente a IFES, de acordo com as regras apontadas pelo TCU em seu relatório (TCU, 2017).

Existe também o Sistema de Gestão de Contratos (SIGEC), que deveria centralizar os registros de contratos e convênios, inclusive os firmados com fundações, mas que ainda requer melhorias e atualizações em sua operacionalização.

Na prática, a transparência sobre os projetos executados depende majoritariamente das informações disponibilizadas pela própria fundação parceira. Essa situação reforça a importância de investimentos em ferramentas institucionais próprias e de uma política interna de gestão da informação que promova maior visibilidade e controle sobre as ações desenvolvidas em parceria com fundações de apoio.

Essa necessidade está em consonância com o estudo de Dalto, Nossa e Martinez (2014), que defendem o fortalecimento da governança nas universidades federais por meio de maior transparência, avaliação contínua e mecanismos de ouvidoria.

5. CONCLUSÃO

Os resultados desta pesquisa indicam que, embora as fundações de apoio representem instrumentos estratégicos para conferir maior flexibilidade e eficiência à execução de projetos institucionais, sua utilização plena pela Universidade Federal de Rondônia (UNIR) ainda encontra barreiras relevantes. Entre os principais entraves, destacam-se: a exigência de múltiplas aprovações regimentais, a ausência de padronização nos fluxos operacionais, a inexistência de uma unidade gestora específica para intermediação com as fundações e a fragilidade nos mecanismos de transparência e monitoramento.

Esses fatores impactam negativamente a agilidade, a segurança institucional e a eficácia na execução dos projetos. A pesquisa demonstrou que, em vez de promover a desburocratização, os trâmites atuais reforçam a rigidez processual, desestimulando iniciativas e comprometendo a atração de recursos externos. A inexistência de uma política institucional consolidada voltada à governança das fundações de apoio também limita o potencial de inovação administrativa no âmbito universitário.

Diante desse diagnóstico, recomenda-se a revisão do marco normativo interno, a criação de uma estrutura organizacional responsável pela articulação com as fundações de apoio e o desenvolvimento de sistemas institucionais de controle e transparência. A adoção dessas

medidas pode fortalecer a governança universitária, reduzir riscos administrativos, ampliar a legitimidade das parcerias e contribuir para a efetividade das ações de ensino, pesquisa e extensão na Região Amazônica.

Apesar das contribuições oferecidas, esta pesquisa apresenta algumas limitações. O estudo se concentrou em uma única instituição — a UNIR — o que restringe a generalização dos resultados para outras universidades federais da região Amazônica ou do país. Além disso, a coleta de dados empíricos foi realizada com base em uma roda de conversa com três setores administrativos da universidade, o que limita a abrangência das percepções analisadas. Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se a inclusão de entrevistas com outros gestores institucionais, coordenadores de projetos e representantes das fundações de apoio, ampliando a compreensão sobre as práticas, desafios e percepções envolvidos na gestão de projetos via fundações.

Nesse sentido, sugere-se que pesquisas futuras realizem estudos comparativos entre diferentes universidades federais da região Norte, com o intuito de identificar padrões, boas práticas e desafios compartilhados. Também seria pertinente a aplicação de métodos qualitativos mais aprofundados, como entrevistas semiestruturadas ou grupos focais com gestores universitários e dirigentes de fundações de apoio, a fim de captar nuances institucionais e operacionais que não são perceptíveis apenas pela análise documental. Estudos que investiguem a relação entre desempenho de projetos e mecanismos de governança adotados também podem contribuir significativamente para o aprimoramento da gestão universitária pública no Brasil.

REFERÊNCIAS

ABREU, B. O papel crucial das fundações de apoio às IFES e ICTS: Potencialidades e Contribuições para o avanço científico e tecnológico. **Revista Tópicos**, v. 2, n. 11, 2024. ISSN: 2965-6672.

ARAÚJO, E. C. F.; SIENA, O.; RODRIGUEZ, T. D. M. Receita de fonte própria no financiamento das universidades federais brasileiras. In: XVIII Coloquio Internacional de Gestión Universitaria, 2018, Anais [...], Lima, CIGU, 2018.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 5 out. 1988.

BRASIL. Decreto nº 7.423, de 31 de dezembro de 2010. Regulamenta a Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, que dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio, e revoga o Decreto nº 5.205, de 14 de setembro de 2004. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, Seção 1, ed. extra, p. 8, 31 dez. 2010.

BRASIL. Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994. Dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica com as fundações de apoio. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 21 dez. 1994.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior. Portaria Conjunta nº 37, de 2 de abril de 2024. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, n. 65, p. 25, 4 abr. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior. Portaria Conjunta nº 77, de 9 de maio de 2025. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, ed. 87, p. 81, 12 maio 2025.

CAMARGO, Rubens Barbosa de. A crise do financiamento da educação superior pública no Brasil: limites da autonomia universitária e alternativas. **Educação & Sociedade**, v. 36, n. 131, p. 757–775, 2015.

CAMPOS, F. S.; OLHER, M.; COSTA, M. M. A relação entre uma fundação de apoio e uma instituição federal de ensino superior: estudo de caso sobre entraves administrativos. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 6, p. 1459-1480, nov./dez. 2015.

CAMPOS, G. F.; FREITAS, A. F. de; SILVA, S. E.; SILVA, A. L. Diferenças nas relações das universidades federais com suas fundações de apoio. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, 42., 2022, Foz do Iguaçu. Anais [...]. Foz do Iguaçu: ABEPRO, 2022.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da. Metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. Pesquisa qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens. 4. ed. Porto Alegre: Penso, 2018.

DALTO, D. B.; NOSSA, V.; MARTINEZ, A. L. Fundações de apoio: uma análise das práticas de governança. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, Brasília, v. 8, n. 3, p. 282-299, set./dez. 2014.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOUVÊA, Maria C. P.; MIRANDA, Rafael R. A autonomia universitária em questão: entre normativas infralegais e os cortes orçamentários. **Revista Brasileira de Educação**, v. 25, 2020.

HOOD, Christopher. A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, v. 69, n. 1, p. 3–19, 1991.

INOCENCIO, Zucareli. Accountability na relação entre IFES e fundações de apoio: desafios e propostas. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal da Bahia, 2020. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/42716>

ITALIANO, M. D. R. O desempenho das fundações de apoio às instituições federais de ensino superior: o estudo de caso da Fundação Cultural e de Fomento à Pesquisa, Ensino, Extensão e Inovação, PI – Brasil. **Revista Visão**, Caçador, v. 12, n. 2, p. e3283, jul./dez. 2023.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. *Metodologia científica*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

gil, R. F.; MAIA, J. C. S.; CARDOSO, M. R. O papel das universidades na Amazônia: desenvolvimento regional, inclusão e inovação. In: ENCONTRO NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA, 2023. Anais [...]. Manaus: ENGEP, 2023.

LORD, L. M. Universidade e Amazônia: contradições e possibilidades para a extensão universitária. **Revista Extensão em Foco**, v. 1, n. 1, p. 1-22, 2020.

MANSO, F. Y. G. C. Governança das Fundações de Apoio às Universidades Públicas Federais Brasileiras: um estudo sobre a aplicação da Lei nº 8.958/1994. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2015.

OLIVEIRA, Ana Lúcia G. et al. Entraves na gestão de projetos em universidades públicas: uma análise crítica. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 13, n. 2, 2022.

OLIVEIRA, Ana Lúcia G.; COSTA, Patrícia M.; ALMEIDA, Tainá S. Entraves na gestão de projetos em universidades públicas: uma análise crítica. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 13, n. 2, 2022.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. *Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público*. 5. ed. Brasília: Editora MH Comunicação, 1994.

PAES, V. S. Transparência e legitimidade na relação entre universidades públicas e fundações de apoio. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 55, n. 2, p. 334-356, 2021.

PROTETTI, F.; VAIDERGORN, S. M. Fundos patrimoniais e fundações de apoio às universidades públicas federais: entre o modelo gerencial e a flexibilização institucional. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 6, p. 1515-1537, 2011.

SILVA, Jorge L.; FERREIRA, Tatiane C. Financiamento das universidades públicas federais: limites e perspectivas. **Temporalis**, v. 20, n. 40, 2021.

TCU. Relatório de auditoria operacional: Avaliação da atuação das Fundações de Apoio às Instituições Federais de Ensino Superior. Brasília, 2017. Disponível em:

<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A15DF2BCAE015E16E0ADAE6D66>. Acesso em 18 jun. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR). Regimento Interno da Universidade Federal de Rondônia. Aprovado pela Resolução nº 029/CONSUN, de 12 de setembro de 2017. Porto Velho, 2017. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1HvniqlTK9C7n6-buRhGPuedwf3iGhy4v/view>. Acesso em: 18 jun. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR). Regimento Interno do Conselho de Administração (CONSAD). Aprovado pela Resolução nº 001/CONSUN, de 24 de fevereiro de 2000. Porto Velho, 2000. Disponível em: <https://secons.unir.br/pagina/exibir/5823>. Acesso em: 18 jun. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA (UFRA). Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2014–2018. Belém: UFRA, 2014.

VIEIRA, Edilaine de Azevedo; COELHO, Taiane Ritta. Dificuldades na execução de convênios com fundações de apoio: estudo de caso da Fundação Araucária. **Revista Informação na Sociedade Contemporânea**, Natal, v. 5, 2021