


## Barreiras informacionais e desafios organizacionais em gestão de convênios entre universidades e fundações de amparo à pesquisa

**Edilaine de Azevedo Vieira**

Mestre em Gestão da Informação


Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil

 <https://orcid.org/0000-0002-7308-8870> E-mail: edilaine.azevedo@gmail.com

**Taine Ritta Coelho**

Doutora em Administração

Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil

 <https://orcid.org/0000-0003-2607-0704> E-mail: taianercoelho@gmail.com

Submetido em: 01-07-2022

Reapresentado em: 21-10-2022

Aceito em: 21-10-2022

### RESUMO

Este artigo aborda o tema gestão da informação de convênios firmados entre as universidades e as Fundações de Amparo. Tem como objetivo identificar as barreiras informacionais relacionadas à fase de execução dos convênios firmados entre universidades públicas paranaenses e a Fundação Araucária e propor possíveis soluções, com base na Gestão da Informação, para melhorar a gestão dos convênios. A pesquisa é qualitativa com a realização de estudo de casos múltiplos. Foram investigadas a Universidade Federal do Paraná e a Universidade Estadual de Maringá, sendo empregadas as seguintes técnicas para coleta de dados: entrevistas, questionários e pesquisa documental. Como principais resultados, foram identificadas barreiras informacionais relacionadas à fase de execução dos convênios, entre elas: falta de comunicação; falha na comunicação; comunicação intempestiva; limitações nos canais de comunicação; tecnologia (inexistência de sistema informatizado; não integração entre sistemas), limitações ao acesso e uso das informações, falta de qualidade da informação; e falta de transparência. Foram identificados desafios organizacionais, entre eles: excesso de burocracia; ausência de tecnologias; falta de conhecimento e deficiências na gestão administrativa. A pesquisa contribui para uma compreensão mais apurada sobre as barreiras informacionais que podem dificultar a execução dos convênios firmados entre universidades

públicas e fundações de amparo e auxilia as universidades em termos de repensar como a gestão da informação pode contribuir na gestão dos convênios e com isso otimizar a utilização dos recursos recebidos.

**Palavras-chave:** fluxo informacional; gestão de convênios; agência de fomento; Fundação Araucária; gestão da informação.

### **Informational barriers and organizational challenges in agreement management between universities and Research Support Foundations**

#### **ABSTRACT**

This paper aims the topic of information management in agreements signed between universities and Research Support Foundations. The goal is to identify the information barriers related to the execution of agreements signed between public universities located in the state of Paraná and the Araucária Foundation, and to propose possible solutions based on Information Management theory so as to improve the oversight of the signed agreements. It's qualitative exploratory research with multiple case studies. The Federal University of Paraná and the State University of Maringá were investigated, using the following techniques for data collection: interviews, questionnaires and documental research. The main results identified were related to information barriers associated with the execution of the agreements, such as: lack of communication; communication failure; untimely communication and limitations in communication channels; technology (inexistence of a computerized system; non-integration between systems), limitations to access and use of information, lack of quality of information; and lack of transparency. In addition to information barriers, organizational challenges were also identified, including: excessive bureaucracy; absence of technologies; lack of knowledge and deficiencies in administrative management. It contributes to a more accurate understanding of the informational barriers that can hinder the execution of agreements signed between public universities and Research Support Foundations and helps universities in terms of rethinking how information management can contribute to the management of agreements and thus optimize the use of acquired resources.

**Keywords:** information flow; agreement management; development agency; Fundação Araucária; information management.

## **1 INTRODUÇÃO**

No âmbito da administração pública, muitos programas de fomento acontecem sob a forma de convênios. Os convênios têm natureza de um acordo, firmado com outra entidade pública, com particulares ou pessoa jurídica de direito privado, com interesses comuns dos partícipes, objetivando o interesse público (LEAO, 2018). Um dos convênios comuns de serem firmados ocorre entre as universidades e as fundações de amparo à pesquisa, nos diversos

Estados brasileiros. Os investimentos para pesquisa nas universidades públicas brasileiras vêm decrescendo ao longo dos anos. Desta forma, os convênios se tornam uma importante fonte de recurso para as universidades. No Brasil, as pesquisas são financiadas por órgãos governamentais de fomento em nível federal, como o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP). Já em nível estadual, praticamente todos os Estados possuem suas próprias Fundações de Amparo à Pesquisa (FAPs).

Sabe-se que para o desenvolvimento econômico e social de um país é fundamental que o conhecimento científico avance. No entanto, apesar dos cortes em investimentos e da dificuldade na captação de recursos para as universidades, se observa que há barreiras informacionais e desafios organizacionais na gestão dos convênios, o que pode acarretar valores de devoluções ao fim da vigência desses convênios (CASTRO, 2020; LUCAS, 2021).

A Universidade Federal do Paraná (UFPR) e demais universidades públicas do Estado do Paraná frequentemente firmam convênios com a Fundação Araucária. Uma análise breve de dados de prestação de contas, coletados junto ao Tribunal de Contas do Estado do Paraná (TCE-PR), revelou que entre o período de 2013 a 2020 foram executados 1.686 convênios, que foram firmados entre as universidades públicas paranaenses e a Fundação Araucária. No entanto, é possível perceber que a gestão desses convênios ainda é um desafio para as Universidades (CASTRO, 2020; LUCAS, 2021).

Ao se considerar que os convênios representam uma importante fonte de recursos para a implementação e manutenção de atividades relacionadas à pesquisa, cabe a seguinte questão: Quais são as barreiras informacionais e os desafios organizacionais que podem dificultar a execução dos convênios firmados entre as universidades públicas paranaenses e a Fundação Araucária? Para responder essa questão, realizou-se estudo de casos múltiplos com duas universidades públicas, sendo a Universidade Federal do Paraná (UFPR) e a Universidade Estadual de Maringá (UEM). Essa pesquisa busca contribuir para o campo da gestão da informação na medida em que detalha as barreiras informacionais e os desafios organizacionais que prejudicam a gestão dos convênios. Também busca contribuir para a prática, podendo beneficiar coordenadores e as universidades a realizar uma melhor gestão dos seus convênios firmados com as fundações de amparo. A fundamentação teórica engloba

os seguintes tópicos: convênios públicos; e barreiras informacionais e desafios organizacionais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A informação é essencial para a gestão das organizações, e deve ser compreendida como um ativo fundamental para que as empresas atinjam seus objetivos (RAZZOLINI FILHO, 2020). O valor da informação se dá à medida que sua utilização beneficie as ações da instituição e proceda de forma eficaz ao subsídio das tomadas de decisão (BARBOZA, 2019). No serviço público, a gestão da informação é essencial para a efetividade da transparência, devendo ser utilizada pelos gestores públicos como uma ferramenta que auxilia no tratamento e disponibilização da informação (NAZARENO, 2021).

### 2.1 CONVÊNIOS PÚBLICOS

O convênio é uma forma jurídica por meio da qual se estabelece com outra entidade pública, particulares ou com uma pessoa jurídica de direito privado (associação ou fundação) um ajuste para a consecução de objetivos de interesse comum, mediante mútua colaboração (DI PIETRO, 2009). Na busca da viabilidade de descentralização se instituiu o convênio para a transferência de recursos públicos, visando à execução de projeto ou evento com prazo determinado, constituindo um compromisso firmado entre o órgão da administração pública direta e uma instituição pública ou privada, que se compromete a realizar as ações determinadas em um plano de trabalho (PINHEIRO; LIMA FILHO; BRAGA, 2012). Conforme a Lei 8.666/93, nos convênios públicos obrigatoriamente deverá constar os requisitos do §1º, art. 116:

§ 1º A celebração de convênio, acordo ou ajuste pelos órgãos ou entidades da Administração Pública depende de prévia aprovação de competente plano de trabalho proposto pela organização interessada, o qual deverá conter, no mínimo, as seguintes informações: I- identificação do objeto a ser executado; II- metas a serem atingidas; III- etapas ou fases de execução; IV- plano de aplicação dos recursos financeiros; V- cronograma de desembolso; VI- previsão de início e fim da execução do objeto, bem assim da conclusão das etapas ou fases programadas (BRASIL, 1993, Art. 116).

De acordo com Celestino *et al.* (2020), um convênio passa por quatro fases, que se desdobram em alguns procedimentos. São elas: a) proposição (apresentação da proposta pelos interessados); b) formalização (avaliação da viabilidade da proposta e celebração formal do convênio); c) execução (materialização do plano de trabalho aprovado); e d) prestação de contas (comprovação da execução do plano de trabalho e utilização dos recursos).

## 2.2 BARREIRAS INFORMACIONAIS E DESAFIOS NA GESTÃO DOS CONVÊNIOS

Para Inomata *et al.* (2017, p. 48), as barreiras “são aspectos paralisantes ao fluxo de informação e, na ocorrência desses ruídos, as organizações devem ter mecanismos ativadores atuantes como facilitadores ao fluxo de informação”. Estudos de Alves e Barbosa (2010) citam barreiras nos fluxos informacionais relacionadas a fatores: organizacionais (cultura organizacional); mecanismos de compartilhamento (canais e ferramentas); e tecnologia. Inomata *et al.* (2017), mencionam um estudo de Starec (2006) onde foram apresentadas categorias para as barreiras informacionais, sendo elas: má comunicação, cultura organizacional, falta de competência e dependência de tecnológica (QUADRO 1).

**QUADRO 1 – BARREIRAS NA COMUNICAÇÃO DA INFORMAÇÃO**

<b>BARREIRAS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Má Comunicação</b>	Relacionada à falta de diálogo constante, quando a linguagem não é única, quando a mensagem interna não é clara, objetiva, coerente, exata, transparente e sem credibilidade.
<b>Cultura Organizacional</b>	Ocorre quando a cultura organizacional não respalda o fluxo de informação proposto, ou seja, ocorre quando não se tem acesso ou não se estimula a comunicação.
<b>Falta de Competência</b>	Acontece quando não há o comprometimento do pessoal envolvido, considerado um bloqueio para atingir objetivos no gerenciamento estratégico da informação. Acontece pela incapacidade de adequar cargos e funções às competências existentes na organização.
<b>Dependência Tecnológica</b>	Entende a tecnologia como uma ferramenta, um dos componentes do ambiente informacional. Ocorre quando o nível de informação informal não está situado no mesmo nível de informação formal. Também pode acontecer quando um sistema concentra informação e falha ou produz defeito, e fica fora do ar, não permitindo que a organização opere.

**Fonte:** Inomata *et al.* (2017, p. 82) adaptado de Starec (2006).

Em relação à gestão dos convênios, os desafios organizacionais apontados na literatura referem-se à obsolescência das normas legais, os escassos investimentos em ferramentas gerenciais, a burocracia, a falta de investimento em tecnologia, a falta de transparência

(WOLTER; VELHO, 2020). Há também a questão da capacitação, alguns gestores de convênios demonstram desconhecimento acerca dos princípios da administração pública (PINHEIRO; LIMA FILHO; BRAGA, 2012). Para Gonçalves *et al.* (2019) é visível a excessiva burocracia no processo de utilização de recursos. Quanto à tecnologia, embora seja crucial, na gestão pública há muito a ser aprimorado nesse quesito. Dentre os sistemas informatizados existentes no setor público, percebe-se a falta de integração entre as diferentes esferas do governo, o que dificulta a gestão das informações, duplica dados, e causa retrabalho (LIMA *et al.*, 2017; NASCIMENTO, 2017).

Esses desafios podem dificultar principalmente a fase da execução dos convênios, fazendo com que as universidades tenham dificuldade de utilizar os recursos concedidos. Neste sentido, entendendo que a informação é um ativo fundamental no processo (RAZZOLINI FILHO, 2020), a gestão da informação torna-se imprescindível para atingir os objetivos dos convênios firmados, contribuindo para a transparência e accountability. Para isso, a gestão da informação deve ser utilizada pelos gestores públicos para auxiliar na busca, no compartilhamento, no tratamento e disponibilização da informação (MOREIRA; SILVA, 2020).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é de natureza qualitativa e foi realizada por meio de estudo de casos múltiplos. Utilizou-se uma das táticas apresentadas por Eisenhardt (1989), sendo selecionado um par de casos e então listado similaridades e diferenças entre este par. Segundo a autora, “essa tática força os pesquisadores a olharem para diferenças e similaridades sutis entre os casos” (EISENHARDT, 1989, p. 540). Para a investigação foram selecionadas duas universidades, sendo: a UEM e a UFPR. A escolha de mais de um caso não visou a replicação, mas a possibilidade comparativa entre uma universidade federal com uma estadual.

Ressalta-se que esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos (CEP/SD) do Setor de Ciências da Saúde da UFPR (CAAE 50457521.9.0000.0102) e pelo Comitê Permanente de Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos (COPEP) da Universidade Estadual de Maringá (UEM) (CAAE 50457521.9.3001.0104).

Para esta pesquisa, foram empregadas as seguintes técnicas de coleta de dados: 1) entrevistas semiestruturadas; 2) questionário; 3) pesquisa documental. Foram realizadas 14 entrevistas com profissionais que atuam diretamente com a gestão dos convênios nas duas

Universidades e na gestão de convênios da Fundação Araucária. Foram coletados 152 questionários respondidos por docentes, com o objetivo de capturar a sua percepção em relação a gestão dos convênios. Quanto à pesquisa documental, foi feita a investigação dos convênios que a Fundação Araucária firmou e finalizou com a UEM e UFPR, no período de 2013 a 2020. As diferentes fontes de evidências, diferentes atores entrevistados e os diferentes procedimentos de coleta de dados (roteiros de entrevistas, questionários, pesquisa documental) constituíram a triangulação metodológica da pesquisa. A Tabela 1 apresenta um resumo da coleta de dados.

**TABELA 1 – RESUMO DA COLETA DE DADOS**

	Entrevistas	Questionários
Caso UFPR	7	84
Caso UEM	2	68
Fundação Araucária	5	-
<b>Total</b>	14	152
Documentos	Em relação aos documentos, foi feita a investigação dos convênios que a Fundação Araucária firmou e finalizou com a UEM e UFPR, no período de 2013 a 2020.	

Fonte: Vieira (2022).

A análise dos dados obtidos nesta pesquisa foi mediante a análise de conteúdo. Para a análise das entrevistas, questionário e dos documentos foi utilizado o software ATLAS.ti®. Para análise dos dados coletados por meio do questionário, adicionalmente à análise de conteúdo, foram realizadas estatísticas descritivas. Na etapa de pré-análise, as entrevistas foram transcritas em documentos de texto digitais, determinando códigos de identificação para os entrevistados. Para o questionário, foi realizado o download do relatório do *Microsoft Forms* e criado um código na planilha Excel para cada respondente, sendo sequencial do código “R01” ao “R152”. Em relação a análise documental, os dados concedidos pelo TCE-PR foram recebidos em planilhas Excel, para organização dos dados foi realizada uma classificação por universidade e 2020), foi feito o somatório da quantidade de convênios firmados e encerrados por universidade.

Foi realizada a leitura de cada uma das entrevistas com o propósito de identificar a relação com as codificações estipuladas na etapa anterior. Quanto ao questionário, foi lida cada uma das questões abertas para a codificação e categorização. As categorias selecionadas para análise foram: Barreiras Informacionais e Desafios organizacionais. Ao finalizar a

codificação e categorização de todos os documentos, foram gerados relatórios do gerenciador de citações do software Atlas.TI®, para o tratamento dos resultados obtidos e interpretação.

#### 4 RESULTADOS

No período compreendido entre 2013 e 2020, do total de convênios firmados entre as universidades públicas paranaenses e a Fundação Araucária, 44,6% deles foram com as duas universidades selecionadas para a pesquisa. O Quadro 2 mostra o quantitativo de convênios firmados entre a Fundação Araucária e as universidades públicas paranaenses entre 2013 e 2020.

**Quadro 2** – Quantitativo de convênios que foram firmados e encerrados entre 2013 e 2020

UNIVERSIDADE	QUANTIDADE DE CONVÊNIOS
Universidade Estadual de Maringá	392
Universidade Federal do Paraná	360
Universidade Estadual de Londrina	349
Universidade Estadual de Ponta Grossa	179
Universidade Estadual do Centro Oeste do PR	160
Universidade Estadual do Norte do PR	85
Universidade Estadual do Paraná	76
Universidade Estadual do Oeste do PR	46
Universidade Federal Integração Latino-Americana	26
Universidade Tecnológica Federal do Paraná	8
Universidade Federal da Fronteira Sul	5

Fonte: Adaptado de TCE-PR (2021).

##### 4.1 DESCRIÇÃO DOS CASOS

A UEM é uma universidade pública mantida pelo Estado do Paraná e subordinada à Superintendência Geral de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (SETI), com sede na cidade de Maringá onde funciona a sua estrutura administrativa e a maioria de seus cursos de graduação e pós-graduação. Existem no sistema de pós-graduação da Instituição, 85 Programas de Pós-Graduação Stricto Sensu, destes 44 mestrados acadêmicos, 12 mestrados profissionais e 29 doutorados acadêmicos, devidamente credenciados pela CAPES (UEM, 2021). Já a UFPR, é a mais antiga universidade do Brasil, além de ser referência no ensino superior para o Estado do Paraná e para o Brasil. Em 2021 possuía 91 Programas de Pós-Graduação Stricto Sensu, e 43.084 alunos matriculados.



Em relação ao questionário, foram 152 respondentes que participaram da pesquisa. Destes, 68 atuam na UEM e 84 na UFPR. Dos 152 respondentes, 85 informaram que coordenam ou já coordenaram convênios, sendo 40 da UEM e 45 da UFPR e 67 informaram que ainda não tiveram a experiência de coordenar um convênio firmado com a Fundação Araucária, somam 67. A maioria dos participantes da pesquisa atua nas áreas de Ciências da Saúde, Ciências Sociais Aplicadas e Ciências Biológicas. Em relação ao tempo de atuação, 76,9% dos respondentes informaram ter mais de 10 (dez) anos de atividades na universidade. Dentre os respondentes, não são todos que coordenam ou já coordenaram convênios firmados com a Fundação Araucária.

#### 4.2 BARREIRAS INFORMACIONAIS

As barreiras informacionais identificadas foram agrupadas nas seguintes categorias: **comunicação** (falta de comunicação; falha na comunicação; comunicação intempestiva e limitações nos canais de comunicação); **tecnologia** (inexistência de sistema informatizado; não integração entre sistemas), **limitações ao acesso e uso das informações**, **falta de qualidade da informação**; e **falta de transparência**. O Quadro 3 resume as barreiras informacionais que foram identificadas na UEM e na UFPR.

QUADRO 3 – BARREIRAS INFORMACIONAIS IDENTIFICADAS NA UEM E UFPR

BARREIRA INFORMACIONAL	UEM	UFPR
<b>COMUNICAÇÃO</b>		
Falta de comunicação	X	X
Falha na comunicação	X	X
Comunicação intempestiva	X	X
Limitações dos canais de comunicação	X	X
<b>TECNOLOGIA</b>		
Inexistência de sistema informatizado		X
Não integração entre sistemas	X	X
<b>LIMITAÇÕES AO ACESSO E USO DA INFORMAÇÃO</b>	X	X
<b>FALTA DE QUALIDADE DA INFORMAÇÃO</b>	X	X
<b>FALTA DE TRANSPARÊNCIA</b>	X	X

Fonte: Vieira (2022).

Em relação à comunicação, Inomata *et al.* (2017), defendem que a má comunicação está relacionada à falta de diálogo constante, quando a linguagem não é única, quando a mensagem interna não tem clareza, objetividade, coerência exatidão, transparência e credibilidade. Foram identificadas subcategorias para a barreira comunicação, entre elas: a

falta de comunicação, falha na comunicação, comunicação intempestiva e canais de comunicação. A falta de comunicação e a falha na comunicação acabam se tornando gargalos e fontes de problemas no fluxo informacional. Quando há falha na comunicação, a informação chega incompleta e de forma distorcida e sem objetividade para os receptores.

Nos setores acaba sendo muito ilha; eu sou teu colega no mesmo Departamento, eu tenho um convênio com a Fundação Araucária para estudar x questão e você talvez pudesse se beneficiar com esse estudo, mas você não sabe que eu tenho. Aí há falha sim, falha de comunicação, falha do sistema e entre eles nos setores, falha nos setores acadêmicos de unificar essa informação entre eles, mesmo que seja em uma reunião. Se a gente liga para um diretor de setor perguntando: professor fulano, você enquanto diretor do setor de Ciências Biológicas, por exemplo, quais são os convênios da Fundação Araucária que existem relacionados as Ciências Biológicas, dos professores das Ciências Biológicas? Eles não vão saber. E isso se perde, em questão de informação, perde-se em conhecimento, perde-se em produtividade (ENTREVISTADO\_E02).

Para a gestão de convênios, a comunicação intempestiva pode prejudicar a fase de execução, pois ocorre em tempo indevido para o cumprimento da finalidade a que se destina. Durante a execução dos convênios há prazos a serem cumpridos, tanto prazos determinados pela Fundação Araucária (para solicitação de aditivos de prazos) como das próprias universidades (para registros de empenhos próximo ao final do exercício).

Às vezes a informação demora um pouco para chegar ou chega distorcida. É informação de que a data do início do convênio é uma, mas na realidade é outra (ENTREVISTADO\_E14).

Quanto aos canais de informação, foi possível perceber que a disseminação da informação se realiza basicamente por e-mail. Com isso, a informação não fica disponibilizada em outro local que possa ser facilmente acessada. Por exemplo, se um coordenador precisar de alguma informação sobre um convênio fora do horário de expediente, ele precisará aguardar pelo menos até o próximo dia útil, pois a informação está retida em um e-mail particular.

As informações sobre os convênios são via e-mail, os coordenadores são avisados pelos e-mails cadastrados no plano de trabalho, se tiver alteração e não formos avisados, não haverá comunicação. (ENTREVISTADO\_E07).

Já em relação à tecnologia, Inomata *et al.* (2017) a consideram como uma ferramenta, um dos componentes do ambiente informacional. Quando essa ferramenta, que concentra a informação, falha ou produz defeito, prejudica as operações da organização. Para a barreira de tecnologia, foi identificada a inexistência de sistemas informatizados que auxiliem no controle e na tomada de decisão. Há também a falta de integração entre os sistemas existentes. Por exemplo, na UEM foi relatada a falta de integração do sistema GESCOMP com outros sistemas.

A UEM utiliza sistemas do governo do Estado do Paraná: o SIT do TCE/PR, e-protocolo, que é para atender as necessidades do Estado do Paraná no controle informatizado de documentos emitidos e recebidos nos órgãos da Administração Pública Estadual e o SIAFI estadual. Já a UFPR, além dos sistemas do governo estadual, como o SIT do TCE/PR e o e-protocolo, utiliza o SEI que também é um sistema de gestão de processos e documentos arquivísticos eletrônicos e o sistema SIAFI do governo federal. Todos os sistemas mencionados não são integrados.

Quanto às limitações ao acesso e uso da informação, os participantes da pesquisa afirmam não existir um local onde possam consultar facilmente as informações do convênio.

A maioria dos respondentes do questionário não considera que as informações que recebem sobre os convênios são claras e de fácil compreensão. Os coordenadores consideram que algumas informações não ficam claras; alguns, por exemplo, citam não compreender a diferença entre o prazo de vigência e prazo de execução do convênio. Outros, que são da UFPR, dizem não estar claro a questão da diferença de valores entre tabelas de diárias da Fundação Araucária e do governo federal. Outra questão é em relação às naturezas de despesas, pois a maioria dos coordenadores pensa em custeio e capital, ou seja, material de consumo e equipamentos. Quando a Fundação Araucária solicita que o plano de trabalho seja desmembrado entre as naturezas de despesas, alguns coordenadores não compreendem e dizem não terem recebido informações sobre essas questões.

Quanto a falta de transparência, alguns participantes da pesquisa informaram que não há uma ferramenta disponível onde fiquem registradas todas as informações dos convênios. Os próprios coordenadores, quando necessitam de determinadas informações, ficam na dependência de terceiros.

Não tem um sistema público das informações do convênio. Então os coordenadores ficam perguntando quanto que tem de saldo, em que que pode usar, até quando pode usar o recurso etc. (ENTREVISTADO\_05).

#### 4.3 DESAFIOS ORGANIZACIONAIS

Foram identificados os seguintes desafios organizacionais: excesso de burocracia; ausência de tecnologias; falta de conhecimento e deficiências na gestão administrativa. O Quadro 4 resume os desafios organizacionais identificados.

**QUADRO 4 – DESAFIOS ORGANIZACIONAIS IDENTIFICADOS NA UEM E UFPR**

<b>DESAFIO</b>	<b>UEM</b>	<b>UFPR</b>
<b>Excesso de burocracia</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Ausência de tecnologia</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Falta de conhecimento</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Deficiências na gestão administrativa</b>		
Restrições orçamentárias		<b>X</b>
Falta de tempo para execução		<b>X</b>
Falta de planejamento	<b>X</b>	<b>X</b>

Fonte: Vieira (2022).

De acordo com os entrevistados e respondentes dos questionários, o excesso de burocracia pode dificultar a execução dos convênios pelos seus coordenadores. No entanto, caso o convênio não seja executado de acordo com o estabelecido no plano de trabalho, em conformidade com a legislação e regras da Fundação Araucária, corre-se o risco de no momento da análise da prestação de contas as despesas não serem aceitas, havendo a necessidade de se devolver os recursos utilizados de forma inadequada.

Quanto a tecnologia, essa além de ser uma barreira informacional, é também um desafio organizacional. Investimentos em tecnologia são escassos e a falta de ferramentas gerenciais acaba interferindo na gestão (WOLTER; VELHO, 2020). Tendo como base relatos de participantes da pesquisa, se observa que a falta de ferramentas gerenciais dificulta os controles, que são realizados basicamente por meio de planilhas eletrônicas. A UEM conta com o auxílio do sistema GESCOMP, no entanto, de acordo com o Entrevistado E14, o sistema ainda precisa ser aprimorado, pois nem todas as solicitações podem ser feitas por meio do referido sistema.

Ainda tem algumas coisas que precisam ser aprimoradas, por exemplo: as solicitações de bolsa. Ainda não são feitas pelo GESCOMP, elas vêm em forma de Comunicação Interna e caminhando via recibo, então nós não temos o controle das bolsas ainda no GESCOMP (ENTREVISTADO\_E14).

Em relação ao conhecimento/capacitação, os entrevistados relatam que alguns coordenadores não compreendem completamente seu papel em relação à gestão do convênio e não possuem total conhecimento sobre a execução e acompanhamento do convênio. O coordenador que conhece as normas para execução já elabora um plano de trabalho adequado, que seja possível de executar sem a necessidade de alterações e remanejamentos já no início do projeto.

Ao mesmo tempo que se percebe a necessidade de conhecimento e capacitação, observa-se que a falta de um apoio administrativo para auxiliar nas questões administrativas pode ser um desafio a gestão dos convênios. Os coordenadores, muitas vezes, precisam dividir o tempo entre aulas, orientações reuniões, pesquisa e ainda entre as questões administrativas, relacionadas à gestão de convênios. Entre os impactos, se percebe o excesso de tempo que acaba sendo dispensado para as atividades administrativas relacionadas a execução dos convênios. As atividades burocráticas, por vezes, podem interromper o fluxo de trabalho e a concentração das demais atividades, especialmente as consideradas atividades fim: ensino, pesquisa e extensão.

As tramitações burocráticas para qualquer atividade dentro do projeto tornam a execução morosa e por muitas vezes frustrante (RESPONDENTE\_R36).

A insuficiência de apoio administrativo dispensado aos coordenadores de convênios, principalmente no gerenciamento de atividades relacionadas aos recursos financeiros de projetos de pesquisa, como compras de materiais e manutenção de equipamentos pode sobrecarregar o coordenador. A gestão dos convênios poderia ser mais eficiente se existisse um apoio administrativo que ajudasse a fazer as cotações, abertura e acompanhamento dos processos para aquisições e serviços, enfim, os procedimentos administrativos necessários para executar o convênio.

Para os desafios administrativos foram identificadas as seguintes subcategorias: restrições orçamentárias; falta de tempo para execução e falta de planejamento. Os entrevistados da UFPR relataram que a questão do orçamento é o principal desafio administrativo e é um fator que pode comprometer o desempenho da execução dos projetos e contribuir para a devolução de recursos ao final do convênio.

Para executar recursos que foram arrecadados em anos anteriores, nós temos que aguardar a liberação do orçamento na fonte de arrecadação de anos anteriores porque esses recursos arrecadados em anos anteriores, tem que obedecer aos princípios orçamentários e a LOA, que é a lei orçamentária anual que estima a receita e fixa as despesas da União para cada exercício financeiro (ENTREVISTADO\_E03).

Para Dagostini, Mascarenhas e Lima Filho (2021, p. 42) “As entidades públicas buscam, dentre outras responsabilidades, garantir que os recursos orçados sejam utilizados durante o ano fiscal. Trata-se do princípio orçamentário da anualidade que se relaciona ao orçamento público”. De acordo com os autores, o princípio orçamentário da anualidade está vinculado à Lei Orçamentária Anual (LOA) e sua execução fidedigna é essencial à manutenção das necessidades públicas, dentre as quais encontram-se as instituições de educação, institutos e universidades federais. De acordo com o princípio da anualidade, o orçamento deve ser elaborado e autorizado para um determinado período, correspondente ao exercício financeiro.

Há unidades de assessoramento contábil dentro do governo federal atuando na orientação de instituições, para adequar sua rotina nessas situações. Como no caso da Subsecretaria de Planejamento e Orçamento do Ministério da Educação, ao determinar em ofício que em nenhuma hipótese despesas de convênios poderão ser empenhadas sem a sua contrapartida financeira arrecadada no próprio exercício. Diante do exposto, se percebe que os coordenadores enfrentam uma barreira orçamentária para utilização de recursos que foram repassados em anos anteriores. Aguardar a liberação para que possam prosseguir com a execução, adquirir materiais e contratar serviços necessários, além de atrasar e comprometer o andamento das pesquisas, contribui para a devolução de recursos ao final da vigência desses convênios.

Uma outra questão levantada, foi o período em que ocorrem essas liberações de recursos de anos anteriores para os convênios firmados com a Fundação Araucária, que geralmente são no meio do ano, o que também dificulta a execução, pois, após essa liberação, a demanda de processos de aquisições e requisições de serviços aumenta consideravelmente, surgindo aí um novo desafio, que é o tempo para execução.

As instituições públicas seguem cronogramas de encerramento de exercício. Neste sentido, o fator tempo é relevante. Ao se levar em consideração que a liberação de recursos de anos anteriores pode ocorrer em junho, e que há vários convênios da universidade na mesma situação, o tempo para execução realmente se torna curto. Na UEM, a liberação para

utilizar os recursos de anos anteriores já ocorre na primeira quinzena de janeiro, ou seja, os coordenadores têm um prazo maior para suas aquisições, diferente da situação da UFPR, que pode ter essa liberação apenas na metade do ano, prejudicando a execução. Esse desafio em relação ao orçamento é mais um fator que contribui para a devolução de recursos.

Por fim, a falta de planejamento foi apontada como sendo um desafio para ambas as universidades. Pode-se perceber que o planejamento é uma etapa importante para o êxito da execução dos convênios. A elaboração de um plano de trabalho bem planejado pode evitar que sejam necessárias adequações durante a execução dos convênios que podem prejudicar a execução orçamentária.

#### 4.4 SUGESTÕES PARA SUPERAR AS BARREIRAS E OS DESAFIOS

A partir dos achados desta pesquisa, é possível apontar sugestões para melhorias relacionadas à gestão da informação na gestão dos convênios. Os principais pontos estão relacionados a: Existência de uma ferramenta que facilite o acesso às informações sobre o convênio; Transparência das informações, desde o momento do aceite do projeto até a prestação de contas final; Comunicação mais efetiva; Capacitação sobre as regras/normas relacionadas à execução e prestação de contas, ao iniciar a gestão de um convênio; e Existência de apoio administrativo na gestão do convênio.

Em relação a uma ferramenta, há diversos benefícios na sua utilização, tais como: facilitar o acesso às informações sobre o convênio, o operacional ser mais dinâmico, tempestivo, com informações mais claras e precisas. Além disso, fomenta a transparência, tendo em vista que as tecnologias atuais possibilitam melhores formas de disponibilização das informações, tanto para o público interno como o que for relevante para a sociedade.

Quanto à transparência, se observa que os coordenadores dos convênios não têm acesso a todas as informações que necessitam, dependendo de terceiros para obter tais informações. Na UEM existe um sistema institucional que auxilia na gestão dos convênios, que é o GESCOMP. De acordo com os entrevistados, o sistema necessita de alguns ajustes, pois ainda não abarca todas as funcionalidades necessárias, como o controle de pagamento de diárias e bolsas. Já na UFPR não há uma ferramenta para a gestão de convênios que permita fácil acesso às informações e conseqüentemente facilite a comunicação. Uma ferramenta

voltada a gestão dos convênios permitiria que os coordenadores acompanhassem o andamento do convênio desde a fase de abertura até sua fase final, na prestação de contas.

Em relação a comunicação, um ponto relatado que pode ter como consequência falhas de comunicação é o fato de que ao iniciar a gestão de um convênio, os coordenadores não recebem uma capacitação, ou seja, explicações sobre as regras/normas relacionadas à execução e prestação de contas. A falta de capacitação pode ocasionar erros e retrabalho que demandam tempo e acabam por afetar o andamento do convênio. Uma sugestão é ter uma unidade interna na universidade que possa fazer uma análise e já enquadrar os gastos nos elementos de despesa corretos, antes de se enviar o plano de trabalho para a Fundação Araucária. Isso poderia evitar futuros remanejamentos ou problemas no enquadramento do elemento de despesa de um material ou serviço. Um dos entrevistados da UEM sugeriu a disponibilização de uma equipe de planejamento para auxiliar na elaboração do plano de trabalho, pois com frequência, ao se firmar um convênio, há necessidade de ajustes antes do início da execução, o que demanda tempo e atrasa o início do projeto. Essa unidade poderia ficar responsável pelo enquadramento dos gastos nos elementos de despesa, que foram mencionados acima.

Essa equipe de planejamento poderia ter acesso a equipe contábil, técnica-financeira, aos responsáveis pelas aquisições (Compras), a Procuradoria Jurídica, para nos casos em que surgissem dúvidas, existisse um caminho aberto para esclarecimentos. A equipe não necessariamente trabalharia apenas nisso, mas seria o canal para consulta quando os responsáveis pela elaboração do plano de trabalho tivessem dúvidas e questionamentos. Cabe ressaltar que há pesquisadores novos, que nunca coordenaram convênios e que desconhecem os processos que envolvem a gestão deles.

Uma outra recomendação seria que as universidades dessem apoio aos coordenadores de convênios, no sentido de facilitar encaminhamento de mão de obra, de técnico administrativo para auxiliar na gestão dos convênios. Nas universidades, a maioria dos coordenadores são docentes, ao se pensar do ponto de vista legal de atribuição de cargo, a realização de trabalho administrativo, é de administrador, de contador, de auxiliar, assistente em administração, é dos técnicos administrativos e não dos docentes. O apoio aos coordenadores para os trâmites administrativos e orçamentários-financeiros pode ser importante para superar as barreiras e desafios na execução dos convênios.



Todo o acompanhamento da execução do projeto demanda tempo e esforço que deveriam ser gastos pelo pesquisador no projeto, no objetivo de desenvolver algo novo para a sociedade. Sendo assim, muitos participantes da pesquisa relataram que uma equipe de apoio administrativo seria muito importante.

Uma outra questão que foi mencionada por vários respondentes do questionário é que seria interessante e facilitaria a execução, se os convênios com a Fundação Araucária seguissem os modelos de convênios realizados pelo CNPq, e outras FAPs, nos quais os pesquisadores possuem maior autonomia na gestão dos seus convênios. Para a questão do desafio relacionado ao orçamento, especificamente para a UFPR, uma alternativa seria o coordenador, juntamente com a Fundação Araucária, tentar alinhar o cronograma de desembolso financeiro, para que conseguisse utilizar o recurso no mesmo ano que ocorreu o repasse.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa se propôs a identificar quais são as barreiras informacionais e os desafios organizacionais que podem dificultar a execução dos convênios firmados entre as universidades públicas paranaenses e a Fundação Araucária. Foram identificadas as seguintes barreiras: comunicação, tecnologia, limitações ao acesso e uso das informações, qualidade da informação; e falta de transparência. Para as barreiras de comunicação foram encontradas subcategorias, entre elas: a falta de comunicação, falha na comunicação, comunicação intempestiva e canais de comunicação. Já para a barreira de tecnologia, se identificou a não integração entre sistemas e na UFPR a inexistência de sistema para gestão de convênios. Quanto aos desafios organizacionais, foram apontados: excesso de burocracia, ausência de tecnologias, falta de conhecimento e deficiências na gestão administrativa. Foram propostas algumas soluções, com base na GI, para melhorar a gestão dos convênios firmados, entre elas: implantar uma ferramenta que facilite o acesso às informações sobre o convênio; dar maior transparência das informações, desde o momento do aceite do projeto até a prestação de contas final; promover a comunicação mais efetiva; promover a capacitação relacionadas à execução e prestação de contas, ao iniciar a gestão de um convênio; e dar apoio administrativo na gestão do convênio. Há de se ressaltar que os recursos recebidos da

Fundação Araucária por meio de convênios fomentam a pesquisa científica e tecnológica no Estado do Paraná, devendo a utilização desses recursos ser otimizada.

Esta pesquisa contribui para o campo da gestão da informação na medida em que detalha as barreiras informacionais e os desafios organizacionais que prejudicam a gestão dos convênios. Também contribui para a prática, podendo beneficiar coordenadores e as universidades a realizar uma melhor gestão dos seus convênios firmados com as agências de amparo à pesquisa e possibilita que a Fundação Araucária tenha subsídios para aperfeiçoar seus processos e sua relação com as universidades. Como indicação para futuros estudos sugere-se aprofundar o tema do qual tratou esse trabalho, de forma comparativa nas outras universidades públicas paranaenses. Também podem ser realizadas investigações com outras Fundações de Amparo. Por fim, outra sugestão seria analisar como se dá a gestão da informação dos convênios relacionados aos Novos Arranjos de Pesquisa e Inovação - NAPI's, pois os NAPI's, podem contar com a parceria de pesquisadores de universidades de diferentes esferas.

## REFERÊNCIAS

ALVES, A.; BARBOSA, R. R. Influências e barreiras ao compartilhamento da informação: uma perspectiva teórica. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 39, n. 2, p.115-128, maio/ago. 2010. DOI: 10.18225/ci.inf.v39i2.1282. DOI: <https://doi.org/10.18225/ci.inf.v39i2.1282>. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1282>. Acesso em: 15 mar. 2021.

BARBOZA, E. L. Gestão da informação nas organizações e a atuação do profissional da informação. **Revista Brasileira de Educação em Ciência da Informação**, v. 6, n. esp., p. 91-101, 2019. Disponível em: <https://portal.abecin.org.br/rebecin/article/view/103>. Acesso em: 13 ago.2020.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 22 jun. 1993. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm). Acesso em: 5 jun. 2020.

CASTRO, S. C. Convênios Firmados entre uma Fundação de Apoio Institucional e uma Instituição Federal de Ensino Superior no Amazonas: Análise da Transparência dos Dados Governamentais Abertos. **Revista Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 2, p. 141–161, maio/ago. 2020. DOI: [https://doi.org/10.21446/scg\\_ufrj.v0i0.22200](https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v0i0.22200). Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/scg/article/view/22200>. Acesso em: 25 maio 2021.

CELESTINO, M. L. *et al.* Análise da Execução de Convênios no Âmbito da Plataforma + Brasil em uma Universidade Federal do Nordeste. **Research, Society and Development**, [S.l.], v.9, n. 11, p. 1–26, 2020. DOI: <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i11.9987>. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/9987>. Acesso em: 26 jan. 2022.

DAGOSTINI, L.; MASCARENHAS, N.; LIMA FILHO, S.S. Execução orçamentária em órgãos públicos com recursos financiados por entidades de fomento, sob a ótica do princípio da Anualidade. **Revista ABRACICON Saber**, Brasília, DF, ed. 33, p. 41-47, ago./set./out. 2020. Disponível em: [https://issuu.com/abracicon/docs/revista\\_20abracicon\\_20saber\\_20ed\\_2033/50](https://issuu.com/abracicon/docs/revista_20abracicon_20saber_20ed_2033/50). Acesso em: 14 mar. 2022.

DI PIETRO, M.S. Z. **Direito administrativo**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

EISENHARDT, K. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, Ada, Ohio, v.14, n.4, p. 532-550, 1989.

GONÇALVES, R. de S. *et al.* Prestação de contas de projetos de pesquisa: uma análise dos relatórios e dos controles internos em uma fundação de apoio no Brasil. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, Florianópolis, v. 18, p. 1-19, 2019. DOI: <https://doi.org/10.16930/2237-766220192813>. Disponível em: <https://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/2813>. Acesso em: 20 maio 2021.

INOMATA, D. O. *et al.* Barreiras ao acesso e uso da informação: evidências em projetos de inovação. **Brazilian Journal of Information Science: research trends**, [S.l.], v. 11, n. 1, p. 79-89, 2017. DOI: <https://doi.org/10.36311/1981-1640.2017.v11n1.09.p79>. Disponível em: <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/bjis/article/view/5147>. Acesso em: 30 jan. 2022.

LEAO, A. C. de A. S. **Barreiras na gestão de programas de fomento à pesquisa em uma instituição de saúde pública**. 2018. 86 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <https://www.arca.fiocruz.br/handle/icict/29613>. Acesso em: 10 jan. 2021.

LIMA, F. J. de *et al.* Gerenciamento de Projetos: Um Modelo de Monitoramento e Controle de Projetos Públicos Executados com Recursos de Transferências Voluntárias. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 8, n. 1, p. 102–117, jan./abr. 2017. DOI: <https://doi.org/10.5585/gep.v8i1.485>. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/9663>. Acesso em: 25 set. 2021.

LUCAS, F. B. C. **O processo de Prestação de Contas (Accountability) de Convênios na UNEMAT: desafios e possibilidades**. 2021, 98f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2021. Disponível em: [http://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/58419/5/2021\\_dis\\_fbclucas.pdf](http://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/58419/5/2021_dis_fbclucas.pdf). Acesso em: 15 maio 2021.

MOREIRA, L. de A.; SILVA, A. M. B. M. da. Gestão e comportamento de busca e uso da informação em contexto organizacional público. *In*: CARVALHO, A. V.; BARBOSA NETO, P. A. (org.). **Desafios e perspectivas em gestão da informação e do conhecimento**. Natal: EDUFRN, 2020. 437 p. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/29754>. Acesso em: 10 out. 2021.

NASCIMENTO, G. S. do. **Gerenciamento de Termos de Execução Descentralizada em uma Universidade Federal**. 2017. 95f. Dissertação (Mestrado Gestão de Projetos Institucionais) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/24109>. Acesso em: 10 fev. 2021.

NAZARENO, A. K. **Auditoria de Ativos Informacionais**: em foco as prestações de contas na UFERSA. 2021. 154 f. Dissertação (Mestrado em Gestão da Informação e do Conhecimento) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/32716>. Acesso em: 20 maio 2021.

PINHEIRO, F. O.; LIMA FILHO, R.; BRAGA, R. Captação e Gastos de Recursos de Convênios: Uma Análise da Ação Burocrática em uma Instituição de Ensino Superior Pública. **Revista Opara**, v. 2, p. 24-38, 2012. Disponível em: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3626465](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3626465). Acesso em: 16 abr. 2021.

RAZZOLINI FILHO, E. **Introdução à Gestão da Informação**: A Informação para Organizações no Século XXI. Curitiba: Juruá, 2020.

STAREC, C. A dinâmica da informação: a gestão estratégica da informação para a tomada de decisão nas organizações. *In*: CHAVES, J. B. L.; STAREC, C.; GOMES, E. (org.) **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 47-66.

VIEIRA, E. de A. **Gestão da informação em convênios entre universidade e fundações de amparo à pesquisa**. 2022. 143 f. Dissertação (Mestrado em Gestão da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2022. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/76759>. Acesso em: 25 jun. 2022.

WOLTER, A. P.; VELHO, A. da S. Gestão Pública no Brasil: Desafios e perspectivas. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, ano 5, ed. 2, v. 2, p. 18-27, fev. 2020. DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/gestao-publica-no-brasil. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/gestao-publica-no-brasil>. Acesso em: 10 set. 2021.

### **Declaração de Contribuição dos Autores**

**Edilaine de Azevedo Vieira** – Conceptualização – Curadoria dos Dados – Análise Formal – Investigação – Metodologia – Administração do Projeto – Visualização – Escrita (rascunho original) – Escrita (análise e edição).

**Taiane Ritta Coelho** – Conceptualização – Análise Formal – Metodologia – Administração do Projeto – Supervisão – Validação – Visualização.

### **Como citar o artigo:**

VIEIRA, Edilaine de Azevedo; COELHO, Taiane Ritta. Barreiras informacionais e desafios organizacionais em gestão de convênios entre universidades e fundações de amparo à pesquisa. **Revista Informação na Sociedade Contemporânea**, Natal, v. 6, p. e29360, 2022. DOI: <https://doi.org/10.21680/2447-0198.2022v6n0ID29360>.