

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
E CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**CONTRIBUIÇÕES DO MARKETING DE RELACIONAMENTO EM  
FUNDAÇÕES DE APOIO: UM ESTUDO DE CASO NA FUNDAÇÃO DE  
APOIO À PESQUISA**

**TATIANE DE SÁ DO MONTE LIMA**

**PROF. MS. RICARDO LIMONGI**

**Goiânia, dezembro de 2013**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
E CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**CONTRIBUIÇÕES DO MARKETING DE RELACIONAMENTO EM  
FUNDAÇÕES DE APOIO: UM ESTUDO DE CASO NA FUNDAÇÃO DE  
APOIO À PESQUISA**

**TATIANE DE SÁ DO MONTE LIMA**

Projeto de pesquisa apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas – FACE da Universidade Federal de Goiás – UFG, sob a orientação do Prof. Ms. Ricardo Limongi

**Goiânia, dezembro de 2013**

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

L732c Lima, Tatiane de Sá do Monte.  
Contribuições do marketing de relacionamento em fundações de apoio [manuscrito] : um estudo de caso da Fundação de Apoio à Pesquisa / Tatiane de Sá do Monte Lima. - 2013.  
101 f. : figs., qds.

Orientador: Prof. Ms. Ricardo Limongi.  
Monografia (Graduação) – Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia, 2013.

Bibliografia.

Inclui lista de tabelas e figuras.

1. Marketing de relacionamento 2. Marketing social 3. Fundação de Apoio a Pesquisa – Marketing I. Título.

CDU: 658.81



**Universidade Federal de Goiás**  
 Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação  
 Sistema de Bibliotecas - Biblioteca Central  
 Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia  
 Campus Samambaia – Caixa Postal 411 74001-970 Goiânia-GO  
 Fone (62) 3521-1183. Fax (62) 3521-1396

**TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR AS MONOGRAFIAS ELETRÔNICAS NO REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DE MONOGRAFIAS DA UFG – RIUFG**

**1. Identificação do material bibliográfico monografia:**

Graduação      |     Especialização

**2. Identificação do Trabalho de Conclusão de Curso**

Autor (a):	Tatiane de Sá do Monte Lima
E-mail:	TATIANESML521@GMAIL.COM
Seu e-mail pode ser disponibilizado na página?	<input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não
Título:	Contribuições do Marketing de Relacionamento em Fundação de Apoio: Um estudo de caso na fundação de apoio à pesquisa
Palavras-chave:	Marketing de relacionamento, marketing social, fundação de apoio, gestão do relacion.
Título em outra língua:	
Palavras-chave em outra língua:	
Data defesa: (dd/mm/aaaa)	05/12/2013
Graduação/Curso Especialização:	Administração
Orientador (a):	Prof. Ms. Ricardo Lombardi

**DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO-EXCLUSIVA**

O referido autor:

- a) Declara que o documento em questão é seu trabalho original, e que detém prerrogativa de conceder os direitos contidos nesta licença. Declara também que a entrega do documento não infringe, tanto quanto lhe é possível saber, os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade.
- b) Se o documento em questão contém material do qual não detém os direitos de autor, declara que obteve autorização do detentor dos direitos de autor para conceder à Universidade Federal de Goiás os direitos requeridos por esta licença, e que esse material cujos direitos são de terceiros está claramente identificado e reconhecido no texto ou conteúdo do documento em questão.

**TERMO DE AUTORIZAÇÃO**

Na qualidade de titular dos direitos do autor do conteúdo supracitado, autorizo a Biblioteca Central da Universidade Federal de Goiás a disponibilizar a obra, gratuitamente, por meio do Repositório Institucional de Monografias da UFG (RIUFG), sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9610/98, o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou *download*, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data, sob as seguintes condições:

- Permitir uso comercial de sua obra? ( ) Sim     Não
- Permitir modificações em sua obra?
- ( ) Sim
- ( ) Sim, contanto que outros compartilhem pela mesma licença .
- Não

A obra continua protegida por Direito Autoral e/ou por outras leis aplicáveis. Qualquer uso da obra que não o autorizado sob esta licença ou pela legislação autoral é proibido.

Local e data Goiânia, 21/01/2014

Tatiane de Sá M. Lima

Assinatura do Autor e/ou Detentor dos Direitos Autorais

## TERMO DE APROVAÇÃO

Tatiane de Sá do Monte Lima

Contribuições do marketing de relacionamento em fundações de apoio: um estudo de caso da Fundação de Apoio à Pesquisa - FUNAPE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas – FACE da Universidade Federal de Goiás – UFG, sob a orientação do Prof. Ms. Ricardo Limongi



---

Prof. Ms. Ricardo Limongi França Coelho  
Professor Orientador



---

Prof. Ms. Marcos Inácio Severo de Almeida  
Membro da Banca



---

Prof. Esp. Ilton Belchior Cruvinel  
Membro da Banca

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por me conduzir em cada passo da realização deste trabalho.

Aos meus pais, Iranoel e Janice, por me ensinarem tudo o que sei, pela formação dos meus valores e por me incentivarem nos momentos mais difíceis.

Aos meus irmãos Daniel e Vitor, por tanto me ajudarem na pesquisa e me apoiarem sempre.

Ao meu companheiro para toda a vida, Antonio, que tanto me deu forças para vencer os meus desafios.

À minha família e amigos, por compreenderem os momentos que não pude estar presente para me dedicar a este trabalho.

Ao professor orientador Ricardo Limongi, por toda a disponibilidade e dedicação a este trabalho.

Aos professores pelos ensinamentos de vida durante a graduação.

Aos meus amigos da faculdade, por fazerem parte do momento mais fantástico de minha vida.

## RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo a identificação das contribuições do marketing de relacionamento para uma fundação de apoio, no caso a Fundação Gestão & Pesquisa (nome fictício). A revisão bibliográfica abordou os tópicos de ampliação do conceito de marketing, marketing social, marketing de relacionamento, organizações do terceiro setor e a legislação pertinente às fundações de apoio. Para identificar tais contribuições, foi realizada primeiramente uma entrevista em profundidade com o Gerente de Projetos da fundação em estudo, verificando o aspecto da organização. E para entender a visão dos parceiros da Fundação G&P, foram aplicados questionários semiestruturados em seguida para os coordenadores de projetos de pesquisa. As questões foram baseadas em dois artigos científicos, que utilizaram por sua vez dos componentes de marketing de relacionamento de Gordon (1998) e dos construtos de gestão do relacionamento (percepção e satisfação). A partir das informações fornecidas pela Fundação G&P e das respostas geradas pelos oito respondentes foi possível concluir para o estudo de caso que existe a necessidade de maior aplicação do marketing de relacionamento em uma fundação de apoio, pois há pouca troca de informações entre a Fundação G&P e seu público-alvo.

Palavras-chave: marketing de relacionamento, marketing social, fundação de apoio, gestão do relacionamento.

## SUMÁRIO

1. Introdução.....	10
1.1. Contextualização e Problema de Pesquisa.....	10
1.2. Objetivos .....	14
1.2.1. Objetivo Geral .....	14
1.2.2. Objetivos Específicos.....	15
2. Referencial Teórico .....	16
2.1. Ampliação do conceito de marketing .....	16
2.2. Marketing social.....	18
2.3. Marketing de relacionamento .....	19
2.3.1. Componentes do Marketing de Relacionamento .....	22
2.3.1.1. Cultura e Valores.....	22
2.3.1.2. Liderança e Estratégia.....	23
2.3.1.3. Estrutura.....	24
2.3.1.4. Pessoal.....	24
2.3.1.5. Tecnologia .....	25
2.3.1.6. Conhecimento e Percepção.....	26
2.3.1.7. Processos .....	26
2.4. As organizações do terceiro setor e o marketing .....	27
2.5. Legislação.....	29
3. Método .....	31
3.1. Caracterização da Pesquisa.....	31
3.2. Método de Coleta de Dados .....	31
3.3. População, Amostra e Local da Pesquisa.....	32
3.4. Procedimentos .....	33
3.5. Tratamento dos Dados .....	34
4. Apresentação e Análise de Resultados.....	36

4.1.	Caracterização da Organização.....	36
4.2.	Público alvo e parceiros da instituição.....	38
4.3.	Captação de projetos: o mercado de atuação.....	40
4.4.	Primeiros passos para o marketing.....	42
4.5.	Análise dos Entrevistados.....	44
4.5.1.	Estrutura.....	45
4.5.2.	Liderança e Estratégia.....	46
4.5.3.	Tecnologia.....	48
4.5.4.	Percepção.....	49
4.5.5.	Satisfação.....	49
5.	Considerações Finais.....	53
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	56
	APÊNDICE A.....	60
	APÊNDICE B.....	69
	APÊNDICE C.....	70
	APÊNDICE D.....	72
	APÊNDICE E.....	89

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As trocas relacionais no marketing de relacionamento .....	20
Figura 2 - O Marketing de Relacionamento.....	27

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resumo do Método.....	34
Quadro 2 - Tempo de Relacionamento .....	44
Quadro 3 - Envolvimento .....	45
Quadro 4 - Resumo dos Resultados .....	52

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

CONFIES - Conselho Nacional das Fundações de Apoio às Instituições de Ensino Superior e Pesquisa Científica e Tecnológica

CONSUNI – Conselho Universitário

FAP – Fundação de Amparo à Pesquisa

FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos

FNDCT – Fundo Nacional do Desenvolvimento Científico e Tecnológico

ICTs – Institutos de Ciência e Tecnologia

IFES – Instituições Federais de Ensino Superior

IN – Instrução Normativa

MEC – Ministério da Educação

MCTI – Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação

SICONV – Sistema de Gestão de Convênios

TCU – Tribunal de Contas da União

UFG – Universidade Federal de Goiás

## **1. Introdução**

### **1.1. Contextualização e Problema de Pesquisa**

As mudanças contínuas na economia, na política e na sociedade formam o ambiente em que as organizações estão inseridas. Saber utilizar as técnicas de marketing para comunicar os benefícios aos clientes é importante para a sobrevivência de grandes empresas. E para uma organização que não visa lucro, como atingir os públicos de interesse?

A temática social é destacada por Kotler (1978, p. 128) ao definir marketing como “a administração eficaz, por parte de uma organização, de suas relações de troca com seus vários mercados e públicos”. Portanto, o marketing é válido para toda organização que busca o relacionamento com seus consumidores ou com a sociedade envolvida em seus projetos.

Dessa forma, é perceptível a presença de aspectos do marketing também em organizações sem fins lucrativos, visto que se trata de uma troca de recursos e benefícios com o meio social em que as mesmas estão inseridas e que necessitam de ferramentas de comunicação para que esta troca ocorra da melhor forma.

As décadas após 1970 foram marcadas pelo intenso desenvolvimento das questões sociais e da sustentabilidade no que se refere ao mundo empresarial. As discussões a respeito da aplicação de técnicas e conhecimentos da área de marketing para resolução de problemas sociais, tiveram início nos Estados Unidos, no final da década de 1960 (KOTLER, KELLER, 2006). Naquela época alguns consumidores começaram a questionar a possível obrigação por parte das organizações de alertar sobre os efeitos nocivos dos produtos.

Da mesma maneira, empresas que constituem ações que geram algum benefício para a sociedade tem buscado essa comunicação a seus consumidores. Tais acontecimentos podem ser analisados assim como formas de ação em marketing social, que utilizam campanhas que podem promover a visibilidade dos projetos, além de ações institucionais, tais como eventos, ouvidoria, comunicação dos resultados da empresa, entre outros.

Por marketing social entende-se a ação de marketing que é voltada para atender primordialmente aos interesses do grupo-alvo ou da sociedade, podendo utilizar conceitos de segmentação de mercado, pesquisa de consumidores, configuração de ideias, comunicações, fatores facilitadores de incentivos, bem como a teoria de troca, visando à maximização da reação no mesmo grupo-alvo (KOTLER, 1978).

Dentre os vários agentes do mercado que atuam por meio de ações sociais ganham destaque as organizações que não visam lucro, tanto públicas quanto privadas. Segundo Kotler (1978), os conceitos, modelos e instrumentos que tem funcionado para a manutenção e promoção de bens e serviços no setor que visa o lucro, tornam-se cada vez mais relevantes para a melhor atuação do setor sem fim lucrativo. Quando os problemas do chamado terceiro setor são analisados pela ótica administrativa, podem ser observados os mesmos problemas de marketing como se tratasse do setor que visa lucro (KOTLER, 1978).

Dessa forma, questões relativas ao marketing desenvolvido pelo terceiro setor podem ser direcionadas para a resolução de graves problemas da sociedade, como saúde pública, educação básica, preservação do meio ambiente, miséria, entre outros. Lazer (1969) aborda essa mudança do foco do marketing como consequência de uma sociedade mais complexa, que passou a avançar na cobrança de questões referentes ao direito do consumidor, garantia sobre os produtos, e que passaram depois para as questões urbanas e do meio em que esta sociedade estava inserida.

Nesse sentido, o presente trabalho tem como objetivo identificar a aplicação do marketing de relacionamento por fundações privadas sem fins lucrativos, mais especificamente na Fundação Gestão & Pesquisa (G&P). Fundações como esta atuam no mercado a partir do gerenciamento administrativo e financeiro de projetos que são desenvolvidos e executados pelas Instituições de Ensino Superior e financiados pelas mesmas ou por órgãos públicos pertencentes às três esferas administrativas, ou ainda, por empresas privadas que necessitam do conhecimento científico para desenvolver um novo produto ou serviço.

Para o desenvolvimento da pesquisa foram utilizados como base teórica os conceitos de marketing social, que envolve mais que uma estratégia de mudança de

comportamento e de valores dos indivíduos ou de grupos, não enfatizando questões como necessidades e desejos de consumidores, nem tampouco produtos ou marcas (ARAÚJO, 2001). Ou seja, o marketing social cria condições para o desenvolvimento do processo de reflexão, participação e a própria mudança social. Por isso mesmo é o marketing exercido por organizações sem fins lucrativos, que visam o bem-estar social.

Vale ressaltar que esta pesquisa utilizou de publicações referentes às décadas de 1960 e 1970 para a contextualização e revisão bibliográfica por serem trabalhos que remetem ao início dos registros e identificações do marketing social (ex. KOTLER, 1978; LAZER, 1969), fato importante para a contextualização abordada na pesquisa.

Após o embasamento teórico sobre o marketing social, será levantada também a teoria a respeito do marketing de relacionamento. Segundo Gronröos (1995), o marketing de relacionamento tem o papel de identificar, estabelecer, manter e realçar relacionamentos com os consumidores e outros *stakeholders*, de forma que os objetivos de ambas as partes sejam alcançados, o que pode ser feito a partir de trocas mútuas entre as partes e o cumprimento das promessas feitas. Assim, tal levantamento será realizado visando o entendimento das ferramentas utilizadas para reter clientes, com o objetivo de verificar posteriormente a partir do estudo de caso, como a fundação de apoio atua na captação de recursos para seus projetos, buscando atender às expectativas dos pesquisadores envolvidos e dos financiadores das pesquisas.

Analisando a perspectiva das fundações de apoio à pesquisa, as mesmas têm respondido por grande parte dos projetos de pesquisa científica e tecnológica no país e vem sendo procuradas recentemente também para dar apoio a programas governamentais. Por outro lado, há uma série de normas que devem ser seguidas pelas fundações, como a observância na execução de licitações e contratos com a administração pública, a prestação de contas dos recursos aplicados aos órgãos públicos financiadores, entre outras. Tais normas são impostas tanto pela legislação criada para regulamentar as relações das fundações com as instituições de ensino superior, quanto pelos órgãos de fomento como a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e

Tecnológico (CNPq), por exemplo, para que os projetos sejam executados de maneira eficiente e conforme a legislação vigente.

Tendo em vista que a Fundação G&P é uma fundação de direito privado sem fins lucrativos, a linha de marketing que discute este perfil é o chamado marketing social. Nesse ponto, a execução do marketing social deve ocorrer no sentido da divulgação dos projetos de ensino, pesquisa, extensão, desenvolvimento institucional e inovação tecnológica que serão realizados pela fundação como uma oportunidade para a comunidade acadêmica na efetivação de pesquisas, que por sua vez trarão benefícios diversos como resultado.

Portanto, a pesquisa se justifica no objetivo do cruzamento das linhas de marketing social e de relacionamento, verificando como gera um retorno para as fundações de apoio que, por sua vez, não visam lucro. Além disso, atrelar as linhas de marketing de forma a entender como ocorrem às interferências mútuas, irá contribuir com a discussão no âmbito acadêmico, pois as pesquisas nesse sentido encontram-se em constante discussão (SILVA, MINCIOTTI, 2005; ARAÚJO, 2001; LEVEK *et al*, 2002; BRAMBILLA, PEREIRA, PEREIRA, 2010; OLIVEIRA, PEREIRA, 2003).

Em relação ao estudo de caso específico sobre fundações de apoio, a Fundação Gestão & Pesquisa, da Universidade Federal X (nome fictício), foi utilizada como exemplo para verificar como as teorias de marketing social e de relacionamento podem ser analisadas em organizações desse tipo. Esta fundação foi escolhida devido ao fato da autora do presente estudo atuar dentro da organização como colaboradora e, assim, ter maior acesso às informações que possam ser disponibilizadas para a realização da pesquisa.

Portanto, o motivador desta pesquisa baseia-se no seguinte problema: Qual a contribuição do marketing de relacionamento em uma fundação de apoio, segundo o que propõem os componentes de marketing de relacionamento de Gordon (1998) e os construtos de Rozzett (2010)?

O trabalho está estruturado da seguinte forma: primeiramente, no tópico Introdução, o tema foi contextualizado a partir das informações sobre a evolução do conceito de marketing e seus desdobramentos, demonstrando o desenvolvimento do

seu grau de importância para organizações que não visam lucro, no caso, as fundações de apoio. Nesse tópico, portanto, encontram-se o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, e a justificativa do estudo.

O tópico seguinte, Referencial Teórico, aborda os principais conceitos que devem ser considerados para a compreensão do que está sendo estudado e que serão relacionados posteriormente com os resultados obtidos na prática. No caso deste trabalho, os conceitos abordados são: a ampliação do conceito de marketing; marketing social; marketing de relacionamento; as organizações do terceiro setor e o marketing; e a legislação, pertinente às fundações.

Em seguida, para definir como a pesquisa será realizada e a maneira como os dados serão obtidos, encontra-se o tópico do Método, também constituído de aspectos teóricos para caracterizar o tipo de pesquisa que mais se identifica com o tema. Neste caso, o método de pesquisa exploratório foi escolhido, utilizando da abordagem qualitativa. Assim, o método é detalhado pelos itens caracterização da pesquisa; método de coleta de dados; população, amostra e local da pesquisa; procedimentos utilizados; e tratamento de dados.

Após a coleta dos dados, os resultados da pesquisa são demonstrados no tópico Apresentação e Análise de Resultados, com a caracterização da organização em estudo e exposição dos dados levantados pela pesquisa qualitativa. Portanto, o trabalho é concluído com o tópico Conclusões e Implicações, onde os resultados são discutidos, incluindo as implicações gerenciais e acadêmicas, as limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras e as considerações finais. Por fim, as Referências Bibliográficas constituem o último item do trabalho, listando os trabalhos consultados para a estruturação desta pesquisa.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo Geral**

Analisar a contribuição do marketing de relacionamento em uma fundação de apoio.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Levantar a bibliografia de marketing de relacionamento e marketing social em contexto de fundações de apoio à pesquisa;
- Identificar ferramentas de marketing utilizadas pela Fundação Gestão & Pesquisa para atuar no mercado de fundações de apoio;
- Analisar a contribuição das técnicas de marketing de relacionamento na Fundação Gestão & Pesquisa.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1. Ampliação do conceito de marketing

A temática “marketing social” já é discutida há algum tempo, não sendo o seu início tão recente assim. Kotler (1972), ao abordar o processo evolutivo do marketing, ressalta que seu foco de estudo mudou diversas vezes, envolvendo temas como *commodities*, institucional, funcional, administrativo e social. Dessa forma, o marketing é visto atualmente como algo importante para toda e qualquer organização, uma vez que todas elas possuem algum tipo de produto e cliente.

Um pouco mais à frente, Minciotti (1983) realizou uma breve análise da evolução do conceito de marketing com o objetivo de explicar como era o ambiente na época em que se cogitou a possibilidade de aplicação do marketing às causas e programas sociais. O autor também relembra do pioneirismo de Paulo Mazur, que em 1947, definiu o marketing como “a entrega de um padrão de vida à sociedade”, ressaltando, assim, a importância de seu trabalho para o início de toda uma série de outros trabalhos (KOTLER, 1978; HUNT, 1976; LAZER, 1969), permitindo a real ampliação do estudo na área. Enfim, o conceito tradicional de marketing, que busca a satisfação das necessidades imediatas do consumidor, colocadas juntamente com o lucro, crescimento e sobrevivência da organização, está sendo revisto e irá receber modificações profundas (MINCIOTTI, 1983).

Realizando um levantamento a respeito do que é entendido como a natureza do marketing e suas características e diferentes perspectivas, Hunt (1986) menciona autores como Lazer (1969), Kotler e Levy (1969), que modificaram os limites da abordagem de marketing, passando a considerar as organizações *not-for-profit*, isto é, sem fins lucrativos, além de abordar as duas diferentes teses formuladas para este campo de estudo: o marketing social, incluindo organizações não comerciais; e a dimensão do marketing societal, realizado por empresas que buscam aliar seus produtos a ações sociais que possam ser visualizadas por seus consumidores.

Portanto, Baker (2000) define o processo evolutivo do marketing dividindo-o em três principais momentos:

- Ano de 1850 – definido como período de desenvolvimento da massificação do marketing;
- Ano de 1960 – início da articulação do conceito chamado por ele de marketing moderno;
- Ano de 1990 – momento da transição que conduziu o marketing ao nível do relacionamento.

Por outro lado, segundo Britto, Britto e Trovão (2006), são três os estágios que envolvem as mudanças de foco do marketing:

- Primeiro estágio – inicialmente, a definição de marketing se concentra nas transações entre vendedores e compradores, em que a troca de produtos ou serviços é feita mediante o estabelecimento de valores monetários (preço).
- Segundo estágio – nesse momento, o valor do produto ou serviço passa a ser visto independentemente de seu preço, basta que tenha valor para alguém. Agora, os produtos de valor também podem ser identificados em instituições sem fins lucrativos, como os museus, por exemplo. Além disso, o marketing passa a ser identificado também em situações em que não há troca de recursos econômicos, podendo ser percebido em qualquer situação com a presença de uma organização, um grupo de clientes e um produto.
- Terceiro estágio – o marketing é visto agora como um elemento importante em toda organização, seja qual for sua área de atuação, e em suas relações, não somente quando se tratar de algum grupo de clientes. Nesse sentido, o conceito de marketing tem por objetivo atender ao grupo restrito de clientes e também ao ambiente, que envolve fornecedores, empregados, governo, sociedade em geral etc.

Com a ampliação do conceito de marketing, Araújo (2001) realizou, por meio de uma revisão bibliográfica e levantamento das práticas de marketing social divulgadas pelas empresas na internet, uma análise crítica de como o conceito pode estar sendo banalizado ou confundido pelas organizações. O estudo tem sua importância no sentido de que há diferentes manifestações de marketing, que são utilizadas como estratégias empresariais, mas que podem ser transmitidas de maneira equivocada, principalmente no que se refere às diferenças existentes entre

organizações privadas com e sem fins lucrativos. Segundo o autor, os conceitos ora se confundem, ora se contradizem e ora se complementam, e por isso devem ser bem esclarecidos.

A presença de elementos mercantilistas nos conceitos de marketing, que dão ênfase às relações de troca, visando sempre à satisfação de necessidades e desejos dos consumidores acaba por associá-lo diretamente a organizações com valores competitivos. Por isso mesmo, o marketing é muitas vezes confundido com o conceito de venda (ARAÚJO, 2001).

## **2.2. Marketing social**

O conceito de marketing social vem sendo pesquisado e tendo suas bases fortalecidas desde o fim da década de 1960, tornando-se um assunto de interesse crescente dos gerentes e outros líderes de organizações que não visam o lucro (KOTLER, KELLER, 2006; KOTLER, 1978; HUNT, 1976; MINCIOTTI, 1983; ARAÚJO, 2001). Por outro lado, sob a ótica das próprias organizações, ainda existem limitações na aplicação e entendimento das características do marketing como uma possibilidade de serem aliadas a um mercado que não é considerado como competitivo.

As dificuldades encontradas por organizações sem fins lucrativos no que tange a adoção de um enfoque mercadológico em suas atividades (OLIVEIRA, PEREIRA, 2003), podem ser assim observadas (AMARAL, 1993):

- A resistência existente à adoção do marketing como uma atividade comercial, que não é explicitamente aceita por organizações que não visam lucro, pois geralmente o marketing é associado à comercialização, lucro, produção e vendas;
- A abordagem mercadológica é prejudicada pela não mensuração de lucros e perdas nestas organizações;

Porém, é possível alinhar o marketing tradicional ao chamado marketing social, objetivando sempre os benefícios atingidos a partir da satisfação dos usuários ou consumidores, gerando o bem-estar social (AMARAL, 1993). Uma

organização, para sobreviver e ser bem sucedida depende de suas relações de troca, não importando qual seja sua dimensão. Para tanto, o conhecimento do marketing irá contribuir para que a organização possa realizar atividades como análise, planejamento, implementação e controle, de modo a atingir seus objetivos de troca com seus mercados-alvo (AMARAL, 1998; KOTLER, 1978).

A lógica do marketing social considera as mudanças percebidas nas relações sociais, evoluindo da concepção tradicional de marketing, buscando o reconhecimento e satisfação das necessidades dos consumidores e dos interesses da sociedade no que tange as suas tomadas de decisão (ARAÚJO, 2001).

### **2.3. Marketing de relacionamento**

Por marketing de relacionamento entende-se a meta de construir relacionamentos de longo prazo que sejam satisfatórios para todas as partes, a fim de conquistar ou manter negócios com os *stakeholders* em geral (clientes, fornecedores, distribuidores e outros parceiros de marketing), construindo fortes ligações econômicas, técnicas e sociais entre as partes (KOTLER, KELLER, 2006; GORDON, 1998).

Para Gordon (1998, p.31), “marketing de relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria”. Esse processo envolve a compreensão, concentração e administração de uma colaboração contínua entre diversos públicos, como fornecedores e clientes que possam ser selecionados para a criação e compartilhamento de valores mútuos (GORDON, 1998).

Morgan e Hunt (1994) consideram o conceito de marketing de relacionamento muito amplo. Segundo os autores, uma empresa pode buscar maior competitividade por meio da multiplicidade de situações de troca com o consumidor e outros públicos no longo prazo. A Figura 1 ilustra esta multiplicidade de trocas relacionais. Existem dez formas de relacionamento, que estão distribuídas em quatro tipos de parceiros: parceiros fornecedores, parceiros internos, parceiros laterais e parceiros compradores (MORGAN, HUNT, 1994).

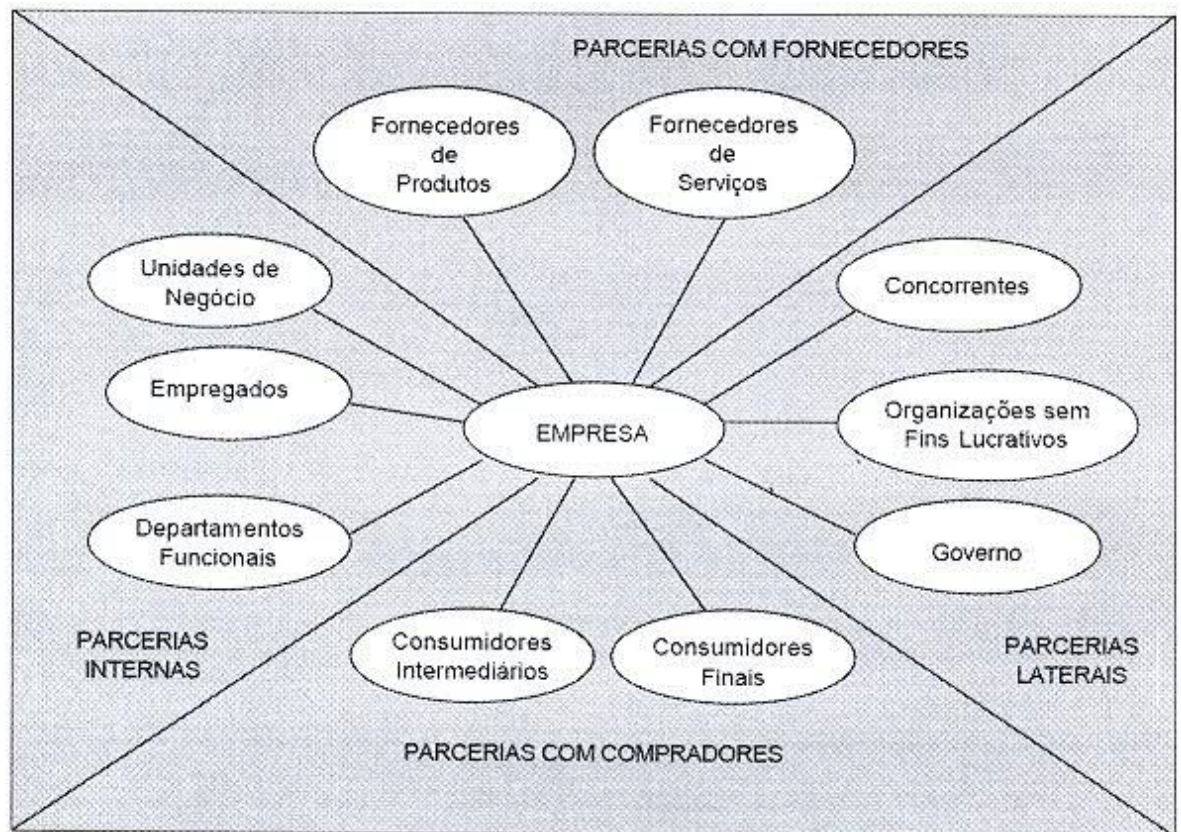


Figura 1 - As trocas relacionais no marketing de relacionamento

FONTE: Morgan & Hunt (1994)

Nesse sentido, o marketing de relacionamento acaba por ter um foco mais amplo quando comparado ao marketing tradicional, pois esta abordagem ampla proposta por Morgan e Hunt (1994) sugere que a empresa deve utilizar do marketing de relacionamento para atingir a todas as atividades voltadas para trocas relacionais bem sucedidas.

Assim, o resultado do marketing de relacionamento pode ser identificado como a construção do que é considerado um ativo insubstituível para a organização: a rede de marketing. Segundo Kotler e Keller (2006), uma rede de marketing envolve a organização e aqueles que fornecem algum tipo de apoio a ela, como clientes, funcionários, revendedores, agências de propaganda, entre outros.

Recentemente, Brambilla, Pereira e Pereira (2010) realizaram um levantamento da teoria do marketing de relacionamento. No estudo, ressaltou-se o conceito de marketing por Nickels e Wood (1999, p.5), em que o marketing é

considerado como um processo de prospectar e manter relacionamentos de longo prazo, sendo mutuamente benéfico entre as organizações e seus clientes, empregados e outros grupos de interesse, isto é, os *stakeholders*. Tal relacionamento interativo cria a possibilidade de se estabelecer uma confiança entre a firma e o cliente (BRAMBILLA, PEREIRA, PEREIRA, 2010).

Porém, no que tange o cliente como o foco principal da organização, a perspectiva daqueles que ainda são potenciais também é relevante. Tal fato tem grande valor para o marketing de relacionamento porque, segundo Kotler (1998, p.619), “o custo de atrair novos clientes é cinco vezes maior que o custo de manutenção do atual consumidor”. Para tanto, é importante verificar qual é o nível de abandono de clientes para a empresa e o quanto custaria recuperá-los. Assim, Kotler (1998) também definiu quatro passos a serem seguidos para identificar estes clientes:

- 1) Deve-se mensurar uma taxa de retenção de consumidores, a partir do resultado da fração entre a quantidade clientes que permanecem e aqueles que iniciaram o processo com a empresa em um determinado período;
- 2) Em seguida, as causas que levam os clientes a abandonarem os negócios com a empresa;
- 3) Contabilizar o volume de lucro perdido com esses clientes, ou seja, o percentual de prejuízo ao longo do tempo em que o cliente deixa o seu lugar de comprador de ativos;
- 4) E, por fim, é pertinente calcular o valor da redução desta taxa de abandono de clientes para que a empresa possa tomar alguma atitude relativa ao seu marketing de relacionamento para recuperar o cliente, caso este valor seja inferior ao lucro perdido.

Em um estudo realizado a respeito da aplicabilidade do marketing em unidades de informação, Oliveira e Pereira (2003) destacam a importância da utilização do marketing de relacionamento, pois o usuário é alvo direto dos serviços ofertados pelas unidades de informação. Para tanto, os autores utilizam da teoria de Gordon (1998), tratando do paradigma desenvolvido a partir dos anos 1990 da fidelização dos clientes, e não apenas a ideia de conquistá-los e focalizar nos produtos.

Na mesma ideia de fidelização, Santos e Fernandes (2008) também realizaram um estudo que destacou a crescente ênfase nas estratégias de marketing de relacionamento, que focam na diminuição do êxodo dos consumidores atuais e estimulam a fidelização e o desejo de manter transações com a empresa, em vez de buscarem a obtenção de novos clientes ou a atração de clientes de outras empresas. Dessa forma, o objetivo das estratégias de marketing de relacionamento é diminuir as ocorrências de falhas ao longo do tempo, fazendo com que a percepção do consumidor sobre a qualidade do serviço seja cada vez mais positiva e fortaleça o relacionamento a longo prazo (SANTOS, FERNANDES, 2008).

Portanto, observa-se uma correlação entre as pesquisas de marketing de relacionamento dos últimos anos, em que o foco passa a ser a fidelização dos clientes, a obtenção da sua confiança, e não apenas captar novos clientes. E com a criação de redes de relacionamento que se fortalecem e promovem o desenvolvimento das empresas, o marketing torna-se indispensável.

### **2.3.1. Componentes do Marketing de Relacionamento**

Gordon (1998, p.44) considera que “o marketing de relacionamento se concentra nos processos e no que for necessário para aprimorar o relacionamento com o cliente, não apenas nos envolvimento de linha de frente com ele”. Para que a empresa possa atingir a tudo aquilo que compõe os anseios e as necessidades dos clientes, ela precisa alinhar seus aspectos de marketing com os de seus clientes. Dessa forma, segundo Gordon (1998), o marketing de relacionamento compreende oito componentes principais: cultura e valores; liderança; estratégia; estrutura; pessoal; tecnologia; conhecimento e percepção; e processos. A seguir tais componentes serão apresentados mais detalhadamente.

#### **2.3.1.1. Cultura e Valores**

As diferenças e semelhanças existentes entre as empresas precisam ser entendidas e levadas em consideração. A partir do momento em que as diferenças culturais passam a ser extremas, a formação e manutenção de um relacionamento podem ser prejudicadas (GORDON, 1998).

Portanto, a cultura e os valores são aspectos que devem ser conduzidos para formar relacionamentos duradouros entre clientes e empresas, e não apenas para atender a transações momentâneas e interesses imediatistas.

### **2.3.1.2. Liderança e Estratégia**

Ao definir uma liderança dentro da empresa, esta deve estar preparada para se concentrar no valor proporcionado pelo marketing de relacionamento, bem como no interesse por parte dos clientes e fornecedores. Isto é, a liderança determina com quais clientes e fornecedores a empresa irá trabalhar. E caso o tipo de relacionamento proposto seja restrito, os líderes devem estar preparados para se privar de certos tipos de clientes ou fornecedores, alinhando sua empresa de acordo com a forma de relacionamento.

Gordon (1998) ressalta que nenhuma organização será bem-sucedida em alguma atividade de marketing de relacionamento se a liderança estiver concentrada apenas em ganhar a qualquer custo. Empresas que tentam manter relacionamentos com esse ideal descobrirão que os clientes não tem interesse em tal aliança, principalmente a longo prazo. Por isso, empresas que possuem um poder de barganha maior em relação a seus clientes e fornecedores conseguem comandar o relacionamento. É função da liderança iniciar o marketing de relacionamento conforme os interesses da sua empresa, bem como dos clientes e dos fornecedores.

A estratégia deve ocorrer em vários níveis, envolvendo tanto o cliente quanto o desenvolvimento das capacidades necessárias para aprimorar o relacionamento. Para que a empresa implemente o marketing de relacionamento efetivamente, o cliente deve ser considerado como o centro das estratégias de negócios. Dessa maneira, as estratégias de gerenciamento de produtos passaram a ter menos valor quando comparadas às estratégias de criação dos valores desejados pelo cliente (GORDON, 1998).

O alinhamento estratégico entre a empresa e seus clientes é necessário, pois assegura que ambos entendam em que direção estão seguindo, o que capacita cada um deles a observar o outro em seu papel de parceiro a longo prazo, criando o valor desejado por todos. Para alcançar tal alinhamento, a estratégia precisa ser

centrada no cliente, visando estratégias de relacionamento direcionadas para clientes individuais.

#### **2.3.1.3. Estrutura**

Para verificar se uma empresa está bem estruturada ou se tem problemas com a estratégia, basta examinar com que frequência ela se reorganiza. No caso de empresas que não possuem um contexto estratégico bem definido e uma base racional, a reorganização constante pode causar dificuldades na definição de uma estratégia eficiente.

O marketing de relacionamento pode ser um instrumento de inovação no que tange a estruturação da empresa, como a criação de gerentes com categorias específicas de relacionamento, por exemplo, ao invés de simplesmente ter um departamento de vendas e marketing. Uma empresa bem estruturada pode ter um departamento para criar novos valores com clientes atuais de maior importância e outro encarregado de conquistar novos clientes (GORDON, 1998).

Portanto, deve-se considerar a organização por relacionamento e capacidade, indo além de estruturas tradicionais. O mais indicado é colocar gerentes encarregados por cada categoria material.

#### **2.3.1.4. Pessoal**

Com o advento do marketing de relacionamento, as empresas passaram a colocar as informações relacionadas a seus clientes como linha de frente para as pessoas que nelas atuam. Assim, o pessoal de linha de frente deve ter habilidade suficiente para se comunicar com os clientes, lembrando-se de quem são seus clientes, qual é o seu histórico, prevendo certos comportamentos e propondo soluções e sugestões para os problemas.

O redirecionamento dos profissionais para uma prática de consultoria junto aos clientes promove e agrega valor à empresa. Gordon (1998) afirma que a maior parte das pessoas que fazem parte de uma empresa e que estão concentradas no marketing de relacionamento deveria deixar de ser peritas funcionais e tornar-se responsável por processos em categorias específicas de relacionamento. As oito dimensões do marketing que estão sendo discutidas aqui são compostas pela

integração entre aspectos como a venda, o marketing, o atendimento e o suporte aos clientes.

Uma forma de avaliar se as pessoas estão alcançando os objetivos da empresa e obtendo sucesso com o relacionamento pode ser a partir de rendimentos e lucros no longo prazo. Outro ponto é observar se os clientes são a favor da empresa, e não simplesmente analisar a sua satisfação. Clientes que estão somente satisfeitos podem não voltar a comprar com a empresa, o que tem sido um grande desafio para os profissionais de marketing, pois eles podem estar mais satisfeitos com um concorrente (GORDON, 1998).

Portanto, a empresa deve treinar desenvolver e transformar seu pessoal para que possam criar uma aliança com os clientes, de modo a darem sua preferência no momento da compra.

#### **2.3.1.5. Tecnologia**

A tecnologia envolve quatro funções, podendo ser útil a cada uma delas (GORDON, 1998): comunicações externas, comunicações internas, informática e conteúdo.

Na primeira delas, facilita a interação entre os clientes e a empresa de ambos os lados, sobre todos os aspectos que são exigidos, como a colaboração na criação de um produto ou serviço, teste experimental, encomenda, revisão de níveis de estoque e informação sobre o status da contabilidade; contribui para uma comunicação mais rápida e exata; cria canais intermediários de distribuição a partir da comunicação, utilizando da internet para se comunicar com clientes, membros dos canais e outros parceiros; auxiliar na comunicação com outros colaboradores, como investidores, diretoria, funcionários, gerentes e fornecedores.

Para as comunicações internas, a tecnologia remove os empecilhos de funcionalidade de diversos processos que envolvem o cliente, como centros de atendimento telefônico, acesso via internet, encomendas, despacho, faturamento, equipes de venda externa, entre outros; contribui na união de diversos sistemas de comunicação, como canais de comunicação e banco de dados de forma que a empresa se torne um fornecedor mais informado e que isso facilite os negócios.

Na informática, a tecnologia pode auxiliar na sua função de fornecer a memória organizacional para os relacionamentos com os clientes, habilidade para prognósticos e conteúdo atual, necessário para os profissionais de marketing. Assim, a tecnologia é importante para o armazenamento e recuperação de enormes quantidades de dados, o que promove o aprimoramento do relacionamento com o cliente.

Por fim, na função conteúdo, a tecnologia é uma importante ferramenta para o armazenamento de informações sobre o cliente, contexto, comportamentos e lucratividade gerada pelo cliente. Assim, dados sobre demografia, localização, padrões de uso, frequência de pedidos, entre outros, formam o conteúdo relacionado ao cliente, que refletem as interações antes, durante e após a venda. A tecnologia deve ser empregada, nesse caso, visando a disposição de um sistema de memória mais eficiente sobre os clientes para a empresa.

#### **2.3.1.6. Conhecimento e Percepção**

Desenvolver novos conhecimentos e percepções sobre o relacionamento com o cliente também é uma tarefa que compete à tecnologia, pois ela deve facilitar ações sobre essas informações, capacitando o marketing de relacionamento. Porém, o grande desafio é conseguir fazer isso economicamente, atendendo ao interesse das empresas ao trabalhar com bancos de dados de clientes muito difundidos e com margens modestas.

Para isso, ferramentas de software e outros relatórios podem ajudar a agregar valor a esses dados e até mesmo prever a ação de um cliente, o que faz o profissional de marketing se antecipar frente a esse mercado. Logo, ele tem o desafio de garantir recursos para investimento no conhecimento e percepção do cliente durante prazos mais longos. O investimento nesses dois aspectos deve ser feito constante e instantaneamente (GORDON, 1998).

#### **2.3.1.7. Processos**

O último componente do marketing de relacionamento definido por Gordon (1998) sugere que os processos sejam estruturados em torno do cliente, o que pode acarretar em mudanças essenciais para os processos já existentes.

Ou seja, talvez a empresa esteja utilizando dos processos de comunicação para a divulgação de um segmento de mercado, em vez de realizar comunicação interativa e de menor alcance. Ou ainda os processos de venda adotem a visão tradicional do vendedor, sendo que o mais adequado seria utilizar dos métodos propostos pela empresa para reter os clientes no longo prazo. Enfim, há vários processos dentro de uma organização que precisam ser revistos para que sejam concentrados em torno dos clientes existentes, dando a cada um o valor que deseja e, conseqüentemente, comunicando a todos como desejam se envolver com a empresa (GORDON, 1998).

Portanto, o marketing de relacionamento tem como objetivo o alinhamento de todos esses aspectos de uma empresa com seus clientes e participantes. Os componentes podem ser visualizados na Figura 2, representando um desafio para o profissional de marketing de relacionamento (GORDON 1998).

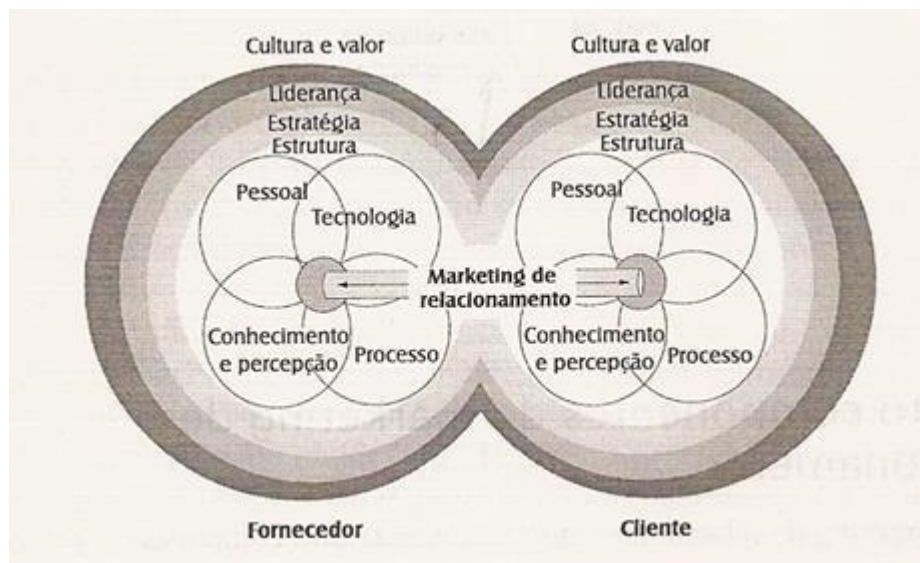


Figura 2 - O Marketing de Relacionamento  
Fonte: Gordon (1998)

#### 2.4. As organizações do terceiro setor e o marketing

As organizações que compõem o terceiro setor, como as fundações, organizações não governamentais, bem como entidades privadas de assistência social e etc., vem contribuindo no auxílio ao Estado, promovendo a busca de soluções para problemas enfrentados pela sociedade (SILVEIRA, CAMPOS, MARCON, 2006).

No que tange às fundações, Szazi (2003) define as mesmas como organizações destinadas ao serviço de uma causa de interesse público, sem fim lucrativo, adquirindo uma personificação jurídica por iniciativa de seu instituidor. As fundações podem ser criadas pelo Estado, assumindo natureza de pessoa jurídica de direito público, ou ainda por indivíduos ou empresas, assumindo natureza de direito privado (SILVEIRA, CAMPOS, MARCON, 2006; SZAZI, 2003).

Segundo Santos *et al* (2008), as organizações sem fins lucrativos tem encontrado dificuldades na captação de recursos financeiros, pois o número de organizações desta natureza cresce a cada ano e, em contrapartida, os órgãos financiadores não tendem a surgir na mesma proporção.

Assim, visando uma constante entrada de recursos, é importante que exista certo equilíbrio entre o atendimento às expectativas e exigências dos financiadores em relação à aplicação dos recursos e o oferecimento de serviços de qualidade aos beneficiários para que realmente possam suprir suas necessidades, agradando aos financiadores. Por isso, a promoção do relacionamento por parte das fundações com seus financiadores (instituições que geralmente compartilham da missão, dos valores e objetivos da organização) pode garantir o sucesso na captação de recursos.

No momento da escolha de qual fundação deverá receber seus recursos, os financiadores costumam buscar aquelas que possuem as seguintes características:

- Têm missão compatível com a causa na qual acreditam;
- São idôneas e transparentes em seus relatórios e informações gerais;
- Desenvolvem trabalhos direcionados aos funcionários;
- Divulgam a abrangência dos projetos e dos beneficiários atingidos;
- E atingem os resultados pretendidos.

Da mesma forma, as prestações de contas das fundações devem ter sua transparência, sendo realizadas por meio dos documentos e informações, relatórios das atividades, demonstrações contábeis, informações bancárias, dentre outros (SANTOS *et al*, 2008; SZAZI, 2005; PEREIRA, 2006; TACHIZAWA, 2007).

Shapiro (1978) afirma que certos conceitos de negócio podem ser adotados para a implantação de operações em organizações sem fins lucrativos, podendo o marketing ser utilizado na obtenção de recursos.

## **2.5. Legislação**

A Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994 estabelece a possibilidade da celebração de contratos e convênios, por prazo determinado, entre as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) ou Instituições Científicas e Tecnológicas (ICTs), e as fundações que são instituídas com a finalidade de dar apoio a projetos de ensino, pesquisa e extensão e de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico, inclusive na gestão administrativa e financeira estritamente necessária à execução desses projetos (Lei 8.958/94, art. 1º).

Assim, as fundações de apoio à pesquisa devem ser constituídas na forma de fundações de direito privado, sem fins lucrativos, regidas pela Lei nº 10.406 de 10 de janeiro de 2002 do Código Civil, além de estatutos cujas normas devem dispor expressamente sobre os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e eficiência.

Para a melhor execução deste relacionamento entre IFES, ICTs e fundações de apoio, em 15 de dezembro de 2010 foi sancionada a Lei nº 12.349, que estabeleceu novo Marco Regulatório e criou mecanismos de apoio à inovação tecnológica, conferindo maior autonomia às universidades e incentivando a relação entre as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) e suas Fundações de Apoio. Esta Lei tem por objetivo fortalecer o relacionamento entre as IFES/ICTs (Institutos de Ciência e Tecnologia) e suas fundações de apoio e atender às orientações dos auditores do Tribunal de Contas da União (TCU), os quais se manifestaram pela necessidade de maior regulamentação sobre a relação com as fundações de apoio às IFES e outras instituições públicas.

Ainda conforme a Lei nº 12.349, as fundações estão sujeitas:

- I. A fiscalização do Ministério Público, nos termos do Código Civil e do Código de Processo Civil;

- II. À legalização trabalhista;
- III. Ao prévio registro e credenciamento no Ministério da Educação e do Desporto e no Ministério da Ciência e Tecnologia, sendo renovável bianalmente.

Para atender à fiscalização, no caso de execução de convênios, contratos, acordos e/ou ajustes que envolvam a aplicação de recursos públicos as fundações contratadas são obrigadas a (Lei 8.958/94, art. 3º):

- I. Observar a legislação federal no que tange as normas para licitações e contratos da administração pública, referentes à contratação de obras, compras e serviços;
- II. Prestar contas dos recursos aplicados aos órgãos públicos financiadores;
- III. Submeter-se ao controle de gestão do órgão máximo da Instituição Federal de Ensino ou similar da entidade contratante;
- IV. Submeter-se à execução dos contratos de que trata esta lei pelo Tribunal de Contas da União e pelo órgão de controle interno competente.

Em relação aos órgãos financiadores, a Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP, sendo a secretaria executiva do Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – FNDCT, o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq e as Agências Financiadoras Oficiais de Fomento poderão também realizar convênios e contratos, de acordo com o inciso XIII do art. 24 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, por prazo determinado, com as fundações de apoio às IFES e às ICTs, inclusive na gestão administrativa e financeira dos projetos, com a concordância expressa das instituições apoiadas.

### **3. Método**

#### **3.1. Caracterização da Pesquisa**

O presente estudo foi realizado utilizando a metodologia de pesquisa qualitativa. O emprego de tal método é feito visando à busca ou exploração de um determinado problema ou situação, objetivando a melhor compreensão dos mesmos (MALHOTRA, 2006). Dessa forma, esta abordagem contribui para a resolução do problema de pesquisa deste trabalho no sentido de explorar as ações que são promovidas pela fundação e às necessidades e percepções demonstradas pelos clientes que influenciam no relacionamento entre ambos. A abordagem qualitativa tem sua importância, pois permite que o comportamento dos respondentes também seja analisado.

A descrição realizada a partir deste tipo de pesquisa permeia características ou funções de mercado, tais como particularidades de um determinado grupo – como idade, sexo, nível de escolaridade, estado civil, entre outros, bem como considera opiniões, atitudes e crenças de uma amostra (MALHOTRA, 2006).

#### **3.2. Método de Coleta de Dados**

No que se refere ao tipo de pesquisa realizada para análise dos dados, esta utilizará do estudo de caso como forma de adquirir informações relativas à teoria verificada em um caso real. Silva *et al* (2012) utilizaram do estudo de caso único, considerando que o objeto de estudo é composto por apenas uma associação, ao buscar a identificação de como ocorre o marketing de relacionamento em uma rede associativista e seus associados. O estudo de caso, portanto, é um tipo de pesquisa social empírica que vem sendo utilizado para investigar um fenômeno atual dentro de um determinado contexto de vida-real (YIN, 1990).

Para o complemento da coleta de dados e visando a maior credibilidade para o estudo, um recurso a ser utilizado é a triangulação de fontes que evidenciam uma mesma realidade observada (YIN, 1990). Neste estudo, portanto, optou-se pela utilização da triangulação de fontes, com múltiplas fontes de dados secundários,

além da triangulação metodológica. Dessa forma, mais de uma técnica foi aplicada para estudar uma mesma realidade, como, por exemplo, as técnicas de observação, análise documental e entrevistas, apontando um maior número de evidências para o mesmo caso.

Os dados primários podem ser qualitativos ou quantitativos. Uma pesquisa de abordagem qualitativa constitui uma metodologia não-estruturada e exploratória, baseando-se em pequenas amostras, proporcionando percepções e a compreensão do contexto do problema em questão (MALHOTRA, 2006).

Portanto, para realização do estudo de caso, foram utilizados os métodos de entrevista em profundidade na organização, para maior conhecimento das características do negócio, e aplicação de questionários semiestruturados para o público alvo da fundação, visando o levantamento de dados qualitativos e posterior análise do marketing de relacionamento praticado com os pesquisadores.

Os questionários semiestruturados foram baseados nas pesquisas realizadas por Magalhães, Crnkovic e Moretti (2009), artigo que utilizou da teoria dos componentes do marketing de relacionamento de Gordon (1998), sendo analisadas as variáveis que mais condizem com o perfil da organização (estrutura, liderança, estratégia e tecnologia). Além disso, visando o entendimento do construto gestão do relacionamento com o cliente, também foi utilizado o trabalho de Rozzett (2010) para verificar principalmente a satisfação e a lealdade. Foram realizadas perguntas sobre percepções pessoais, avaliando o nível de atendimento e busca pela eficiência em relacionamento por parte da empresa.

### **3.3. População, Amostra e Local da Pesquisa**

A Fundação Gestão & Pesquisa (nome fictício) foi o caso escolhido, sendo a fundação de apoio relacionada à Universidade Federal X (nome fictício). O estudo de caso foi aplicado buscando a compreensão das ações de marketing utilizadas pela Fundação G&P e como elas são recebidas por seus grupos-alvos, que englobam:

- Os pesquisadores que fazem esses projetos saírem do papel, principalmente os coordenadores que estão envolvidos diretamente com a Fundação G&P;
- Os parceiros que buscam a organização para a execução do apoio aos projetos que pretendem formar;
- A Universidade e seus departamentos que, de maneira particular, se relacionam com a Fundação G&P de acordo com as necessidades dos projetos;
- E a comunidade acadêmica como um todo (docentes, alunos, servidores e comunidade próxima), que recebe os benefícios dos projetos sociais e culturais apoiados pela fundação.

Dessa maneira, a amostra definida inicialmente deve conter um público que possua interesse no relacionamento com a Fundação G&P e que, de preferência, já tenha contato com a fundação. Portanto, os coordenadores de pesquisa foram escolhidos para identificar o marketing de relacionamento e seu impacto, pois estão em contato direto com a organização objeto do estudo de caso.

Os questionários semiestruturados foram aplicados a nove coordenadores de pesquisa, tendo como característica serem do gênero masculino, estarem na faixa etária entre 30 e 55 anos e serem professores em diversas áreas do conhecimento na Universidade Federal X. Apesar de estar dentro das exigências da amostra escolhida, o quarto respondente teve seu questionário descartado para este estudo, tendo em vista a baixa relevância de suas respostas para a análise de resultados, conforme consta em sua transcrição na seção Apêndices. Dessa forma, foi considerado o número de 08 respondentes para as discussões propostas.

### **3.4. Procedimentos**

Em relação aos instrumentos utilizados para levantamento dos dados primários, inicialmente foi realizada uma entrevista com o Gerente responsável pela captação de projetos na Fundação G&P, a fim de obter maior compreensão das estratégias utilizadas com seus clientes/parceiros no âmbito do marketing de relacionamento. Posteriormente, visando entender os níveis de relacionamento e se o mesmo ocorre de forma clara e eficiente, foram aplicados questionários

semiestruturados com o público considerado como alvo da Fundação G&P, os coordenadores de pesquisa.

Para a validação do questionário, primeiramente foi feita uma avaliação e discussão com um professor especialista em marketing. Após a análise do especialista e anteriormente à aplicação dos questionários, foi realizado um pré-teste do mesmo, em que três coordenadores responderam às perguntas. As questões foram discutidas para possíveis melhorias para definir o critério de classificação dos respondentes. Dessa forma, o pré-teste do questionário contribuiu com o entendimento da amostra a ser pesquisada. As respostas dos três coordenadores revelaram que as perguntas eram de fácil compreensão, mas abrangentes. Além disso, o pré-teste contribuiu para a diferenciação e caracterização da amostra inicial de três coordenadores. O tempo de relacionamento com a fundação e o nível de envolvimento dos coordenadores de pesquisa foram os critérios estabelecidos, de acordo com o pré-teste.

O Quadro 1 a seguir demonstra de forma resumida o método utilizado para a realização deste estudo de caso.

Quadro 1 - Resumo do Método

<b>MÉTODO</b>	
Propósito do Estudo de Caso	Exploratório
Objetivo do Estudo de Caso	Verificar na prática as contribuições do Marketing de Relacionamento
Organização Estudada	Fundação Gestão & Pesquisa (nome fictício)
Coleta de dados secundários	Material Institucional (site, Relatório de Gestão, documentos gerenciais)
Coleta de dados primários	Entrevista em profundidade com Gerente de Projetos e questionários semiestruturados.
Respondentes do Questionário	Coordenadores de Pesquisa

Fonte: Autora da Pesquisa

### 3.5. Tratamento dos Dados

No primeiro momento, foi constituído um relatório resultante das respostas da entrevista com o Gerente de Projetos e o mesmo será apresentado na seção

Apresentação e Análise de Resultados, além da transcrição literal da entrevista, que se encontra na seção Apêndices.

Na segunda fase da pesquisa, a aplicação dos questionários semiestruturados aos coordenadores de projetos foi feita de forma presencial, acompanhada de gravação eletrônica e posterior transcrição, sendo que as respostas encontram-se na seção Apêndices deste trabalho. As respostas foram transferidas ainda para o software NVIVO 10 para a análise das categorias propostas. Assim, as perguntas foram divididas tanto por componentes de marketing de relacionamento (estrutura, liderança, estratégia e tecnologia), além dos construtos percepção e satisfação, e ainda divididas nos critérios tempo de relacionamento e nível de envolvimento, de acordo com os perfis dos respondentes.

A classificação relativa ao tempo de relacionamento foi baseada no questionário de Magalhães, Crnkovic e Moretti (2009), com as alternativas:

- Menos de um ano;
- Mais de um ano e menos de três anos;
- Entre três e cinco anos;
- Mais de cinco anos e menos de dez anos;
- Mais de dez anos.

Para a aplicação dos questionários, não foram encontrados respondentes para a opção “Mais de 1 ano e menos de 3 anos”. Dessa forma, utilizando o software NVIVO, foi construída uma matriz estrutural com as respostas, envolvendo o tempo de relacionamento e os componentes e construtos do marketing de relacionamento. A matriz facilita a visualização dos resultados e as possíveis correlações, conforme veremos a seguir, e pode também ser encontrada na seção Apêndices.

## **4. Apresentação e Análise de Resultados**

Essa seção será iniciada com a descrição da Fundação G&P, a partir de dados adquiridos com a entrevista em profundidade realizada com o Gerente de Projetos, na data de 09 de agosto de 2013. A entrevista foi relevante para este estudo, tendo em vista as informações que foram disponibilizadas contribuir para o melhor entendimento das características e do funcionamento diário de uma fundação de apoio à pesquisa. Assim, o Gerente demonstrou tanto aspectos relacionados ao desenvolvimento da Fundação G&P quanto às dificuldades enfrentadas.

Em seguida, foram analisadas as respostas encontradas a partir da aplicação do questionário semiestruturado, promovendo a discussão das observações feitas pelos respondentes. Por fim, as informações resultantes das duas fases da pesquisa serão confrontadas, buscando possíveis respostas para o problema de pesquisa.

### **4.1. Caracterização da Organização**

Primeiramente, a respeito da história da organização, a Fundação G&P foi instituída em 1981 por um grupo de professores, que entrou com um terço do recurso, e pela própria Universidade Federal X, que completou os dois terços do recurso investido na estrutura e capital de giro da fundação. Naquela época ainda não existia uma normatização sobre como se daria o relacionamento da Fundação com as IFES, eles se basearam apenas no que havia em termos de Código Civil, com a descrição das atividades de uma fundação em geral, sendo ela de apoio à pesquisa ou não.

O objetivo de criação da Fundação G&P, então, foi possibilitar a ampliação dos projetos e da captação de recursos para a execução dos mesmos, visando o aumento da produção científica para a Universidade Federal X. “Eles (os professores) foram visionários no sentido de trazer mais projetos para a Universidade”, afirmou o Gerente.

Ao longo do tempo, a partir da criação da Lei nº 8.958, de 1994, as fundações de apoio passaram a ter uma regulamentação mais específica além do Código Civil. Porém, segundo o Gerente de Projetos da Fundação G&P, a legislação relativa a esse tipo de organização ainda é considerada confusa e lenta em sua regulamentação, tanto que o primeiro Decreto que regulamentou a Lei nº 8.958 de 1994 foi o de nº 5.205 de 2004, apenas dez anos após a criação da lei. Posteriormente, em 2010, o Decreto de nº 7.423 veio substituir o de 2004, visando melhorar a relação entre fundação e universidade, e com isso houve um maior controle finalístico da universidade sobre sua fundação de apoio.

Em relação a este controle foi perguntado a respeito da autonomia das fundações, se foi ampliada com as mudanças na legislação. O Gerente ressaltou que a Fundação G&P tem sim autonomia sobre suas ações enquanto fundação, mas que deve se submeter ao controle finalístico da Universidade a que fornece apoio, pois ela está trabalhando com os projetos que pertencem à mesma. A fundação de apoio não tem autonomia para decidir sobre qualquer detalhe técnico ou de propriedade intelectual, porque esta não atua com profissionais especializados nesse sentido, mas apenas faz a gestão administrativa e financeira dos projetos. Todos os detalhes relativos à pesquisa em si devem ser normatizados pela Universidade.

No que tange as características em geral, para a criação de uma fundação de apoio, primeiramente esta deve ser de direito privado e sem fins lucrativos. Há uma diferença entre as fundações de apoio e as chamadas FAPs, que são as fundações de amparo à pesquisa. Estas últimas são fundações públicas vinculadas aos governos estaduais e que atuam hoje na fomentação das pesquisas (como, por exemplo, a FAPEG, em Goiás; FAPEMIG, em Minas Gerais; FAPERJ, no Rio de Janeiro; FAPESP, em São Paulo; entre outras).

Já as fundações de apoio às instituições de ensino superior (IFES) e instituições científicas e tecnológicas (ICTs), geralmente são criadas pelos professores das universidades, e devem ser credenciadas junto ao MEC (Ministério da Educação) e MCTI (Ministério da Ciência e Tecnologia) para poder realizar esse apoio, credenciamento esse que deve ser renovado a cada dois anos.

A universidade também precisa manifestar-se favorável à criação das fundações de apoio e querer esse apoio, fazendo prova documental mediante deliberação do seu conselho superior. Portanto, o diferencial das fundações de apoio é a possibilidade de trabalhar em parceria com a universidade apoiada, usando a intelectualidade e especialidades dos professores da universidade nos projetos apoiados (tanto projetos da universidade quanto os projetos de outras ICTs com interveniência da universidade), bem como alunos pesquisadores, utilizar dos laboratórios, da estrutura física, material e imaterial fornecidos pela universidade. Isso é feito desde que ocorra uma contrapartida (ressarcimento) da fundação para a universidade pela utilização de seus recursos. Com isso há o incremento do conhecimento, com a publicação de artigos científicos, o envolvimento de alunos de graduação e pós-graduação e professores nos projetos, e nos investimentos das instituições apoiadas, pela aquisição de equipamentos e construção de laboratórios mais modernos para a universidade, além de um ressarcimento financeiro pela utilização dos bens.

#### **4.2. Público alvo e parceiros da instituição**

Quando foi perguntado ao gerente a respeito do público alvo da Fundação G&P ele foi categórico ao afirmar que os pesquisadores (no caso, os professores da Universidade que são os coordenadores dos projetos) são o foco principal da fundação, pois sem eles não haveria execução de projeto algum. Por outro lado, existem os financiadores das pesquisas, que constituem outro público de relacionamento com a Fundação G&P, além dos fornecedores de bens e serviços.

Assim, os pesquisadores elaboram um projeto, conseguem um financiador e, em seguida, procuram a Fundação G&P para fazer a parceria para a gestão financeira. Alguns exemplos de financiadores são: FINEP, FAPEG, Petrobrás, Embrapa, CELG, dentre outros. O gerente considerou que esses financiadores são parceiros importantes para a fundação, mas não são os alvos: “Não adianta a Fundação G&P divulgar o que ela faz apenas para os financiadores, pois o que faz com que eles nos procurem não é o trabalho divulgado para eles, mas sim aquilo que é divulgado entre os professores”, afirmou o Gerente.

A sequência dos fatos que ocorrem na prática, portanto, é a seguinte: o professor possui um projeto e precisa de recurso para financiá-lo. Assim, ele encontra de alguma maneira, seja pela divulgação por parte da Fundação G&P ou não, um edital de disponibilização de recurso para determinado tipo de pesquisa. Esse edital é viabilizado pela Fundação G&P para que o pesquisador obtenha o recurso e, posteriormente, a Fundação G&P é contratada para oferecer o apoio no gerenciamento desse recurso. Outra forma possível de se concretizar essa parceria ocorre quando o órgão financiador ou empresa que necessita de inovação de seus produtos encontra um projeto que considera inovador e interessante para ele e, assim, vai em busca do pesquisador responsável pelo projeto e, mais adiante, também procura a Fundação G&P para apoiar a execução do projeto junto à Universidade.

Dessa forma, o gerente ressaltou que o efeito da divulgação da fundação é mais otimizado quando realizado entre os pesquisadores, pois eles é que devem melhor conhecer a fundação para contatá-la. “Isso não quer dizer que a divulgação para os outros parceiros não seja importante”, disse o Gerente, pois os financiadores também devem conhecer a fundação para obter informações sobre sua seriedade, sobre seus serviços, bem como para prospectar projetos futuros. Porém, a Fundação G&P necessita da participação de um pesquisador para que um projeto possa entrar em execução, pois a sua atividade é viabilizar o projeto de forma administrativa, jurídica, contábil e financeira, e não de forma técnica. Se um financiador buscar a Fundação G&P para gerenciar algum projeto e o mesmo não possuir um pesquisador, ele não aceitará a proposta.

No que tange o relacionamento direto da Fundação G&P com esses públicos, o objetivo é “facilitar a vida do pesquisador”, como afirmou o Gerente. A Fundação G&P procura atender aos anseios do pesquisador, seguindo todas as normas estabelecidas pela universidade ou pelos órgãos financiadores individualmente, buscando adaptar-se a cada particularidade, pois nenhum projeto e nenhum coordenador são iguais aos outros. O Gerente ressaltou a falta de legislação também para os problemas específicos de cada projeto, por geralmente não serem enfrentados pela maioria e, assim, o governo acaba não dando o suporte necessário.

Um exemplo dessa falha na legislação citado pelo gerente foi a criação do SICONV, um sistema de convênios do governo federal, que é interessante por armazenar todos os dados de gestão do projeto *online*, de forma transparente, facilitando o acesso às informações tanto pelo pesquisador, como pela fundação e, principalmente, pelo órgão financiador responsável por fiscalizar os gastos do projeto. Porém, quando o Ministério do Planejamento criou esse sistema, foi questionada a sua limitação em relação aos projetos de pesquisa. O sistema não foi feito para armazenar esses tipos de projetos, por serem detalhados e de difícil compreensão em alguns objetivos e metas que são extremamente técnicas. Dessa forma, o Ministério do Planejamento foi categórico ao dirigir sua resposta ao CONFIES (Conselho Nacional das Fundações de Apoio às Instituições de Ensino Superior e Pesquisa Científica e Tecnológica): o recurso disponível e movimentado para a pesquisa no Brasil não é significativo comparado ao que é movimentado em termos de convênios em outras áreas. “Assim, nunca será prioridade e as necessidades que nós temos enquanto fundação nunca serão plenamente atendidas perante o governo. Portanto, busquemos a adaptação”, afirmou o Gerente. Tais limitações na legislação acabam por tornar o projeto ainda mais burocrático para o pesquisador, fator que deveria ser amenizado pela fundação.

### **4.3. Captação de projetos: o mercado de atuação**

Sobre a prospecção de novos clientes, da mesma maneira que a Fundação G&P apoia a universidade que a instituiu, ela também pode apoiar outras instituições. Atualmente a Fundação G&P apoia outras duas universidades. Com o Decreto nº 7.423, de 2010, foi também concretizada a chamada autorização de apoio, o que possibilitou à Fundação G&P e à outras fundações o credenciamento para também apoiar outras universidades, com a diferença de que é válido por apenas um ano. Dessa forma, as normas referentes aos projetos com essas universidades são estabelecidas por elas e devem ser seguidas da mesma forma que na Universidade Federal X.

A respeito das formas de promoção da Fundação G&P, no que tange os aspectos de marketing, o caso trata de uma empresa que não almeja lucro, mas que precisa sim ser superavitária. A diferença está na não distribuição dos lucros no fim

do exercício para acionistas ou sócios, e sim na reaplicação desse superávit na missão da Fundação G&P. Portanto, ela precisa captar projetos para realizar sua receita própria para manutenção de suas atividades operacionais e de gestão.

Outro aspecto envolve o aumento do rigor por parte dos órgãos de controle, o que acaba por aumentar o nível de exigência e complexidade na execução dos projetos e desenvolver, assim, a qualidade dos serviços. Devido também ao crescimento significativo da Universidade Federal X e de outras instituições nos últimos anos, a fundação deve se fortalecer e se consolidar para acompanhá-las.

Para atingir a consolidação e tornar-se uma fundação de referência nesse mercado, a Fundação G&P tem como objetivo ampliar o seu campo de atuação e implantar um planejamento na área de comunicação estratégica e colaborativa para com seu público. O gerente afirmou que a Fundação G&P não possui um processo de marketing comum, em que há uma busca pela divulgação da marca, por exemplo. Mas ela precisa fazer com que os professores, primordialmente, saibam que ela existe, como já foi dito anteriormente. “O que vemos hoje é que, apesar dos 32 anos de atuação no mercado, a Fundação G&P trabalha com um grupo de professores que ainda não conhece a amplitude dos seus serviços na maioria das vezes”, afirmou o Gerente.

Em 2011 foi realizada uma pesquisa sobre a imagem da Fundação G&P e constatou-se que os professores realmente não sabem o que é a Fundação G&P, pois classificaram a fundação de diversas formas equivocadas, e sem contar com aqueles que não faziam ideia da resposta, demonstrando uma falha na comunicação. E hoje, quando passam a entender o que a fundação oferece, os professores se surpreendem ficam decepcionados por não terem descoberto aquilo antes. Dessa maneira, alguns projetos acabam por não serem executados de forma otimizada ou nem mesmo chegam a acontecer por conta de uma dinâmica que deve ocorrer e que a Fundação G&P pode imprimir, mas devido a falta de conhecimento por parte dos públicos envolvidos, o recurso não é enviado para a fundação e o projeto não é executado. “A primeira e grande ferramenta para o pesquisador é a Fundação G&P e ele não sabe disso”, afirmou o Gerente.

Além disso, o gerente ressaltou o preconceito ainda existente em relação às fundações de apoio, que são taxadas com instituições corruptas, que desviam

dinheiro o da universidade, isso pela falta de conhecimento por parte das pessoas, que não fazem ideia de como a fundação é fiscalizada e auditada e não sabem da quantidade de prestação de contas que devem ser feitas periodicamente e das inúmeras regras que devem ser seguidas. São dificuldades enfrentadas que impedem a maior promoção e divulgação da fundação.

Portanto, foi questionado o interesse da Fundação G&P em criar um departamento de marketing. O gerente lembrou que já houve três tentativas para criação desse setor, mas ainda não deu certo devido à particularidade da fundação de apoio, que não necessita de um marketing que gere impacto mercadológico na sociedade, por exemplo. Além disso, não há verba suficiente para divulgar a fundação para os públicos que não são o foco. O fato de a sociedade conhecer bem uma fundação é positivo para ela, mas não é o ponto focal de atuação dela, e sim os pesquisadores.

Outro ponto considerado importante pelo entrevistado na questão no marketing nesse sentido é que a fundação não pode “aparecer” demais, pois os projetos, na verdade, são da universidade e é ela quem tem de brilhar. A fundação funciona apenas como um braço da instituição que executa o projeto. Dessa maneira, o serviço de comunicação, que é considerado como o marketing para a fundação, ainda não obteve sucesso devido a esse ponto delicado, que deve ser tratado com cuidado para divulgar as ações da fundação de forma eficiente. Em relação ao recurso para marketing, há um problema também em como retirar esse recurso dos projetos captados e aplicá-lo de forma correta, a fundação ainda está estudando essa estratégia até o momento que a pesquisa foi realizada.

#### **4.4. Primeiros passos para o marketing**

Uma estratégia que está em desenvolvimento para o relacionamento com públicos externos à fundação é o chamado pela Gerente Executiva de “Fundação G&P Portas Abertas”, uma troca de experiências entre a Fundação G&P e outras fundações, instituições e até mesmo alunos da universidade, que buscam conhecer o funcionamento e as características de uma fundação de apoio. O Gerente considerou o programa até mesmo como um processo natural de *benchmark*,

apesar de a Fundação G&P não considerar concorrentes, mas sim fundações colaboradoras. Segundo, no ambiente de pesquisa, extensão e desenvolvimento institucional não há concorrentes. E da mesma forma que ela recebe outras fundações, ela também manda seus representantes para conhecerem outras fundações do mesmo tamanho ou maiores que ela para verificar os processos que podem ser melhorados e as práticas que podem beneficiar a Fundação G&P.

Em relação à temática social, segundo o entrevistado, a Fundação G&P busca resultados nesse sentido, não apenas como consequência da execução de parte das pesquisas, mas em projetos efetivamente sociais. “Assim como a Universidade Federal X acaba muitas vezes tendo um trabalho social com a comunidade, a Fundação G&P também tem essa preocupação de acompanhar a universidade”, diz ele. O superávit alcançado muitas vezes permite à Fundação G&P apoiar, mesmo que de forma pequena e tímida, alguns projetos, como a creche da Universidade Federal X, por exemplo, e na gestão de alguns projetos a que tem como característica o custo zero.

Um exemplo interessante dado pelo gerente foi o Projeto Pedagogia da Terra, criado pela Faculdade de Educação, que tinha como objetivo a capacitação a partir de cursos de pedagogia para os alunos de assentamentos. O Gerente relatou que

“como as crianças moram muito longe, não há professores e, conseqüentemente, os filhos dos assentados tem dificuldade de aprendizado. Assim, são formados professores na região para que eles consigam manter as escolas lá”.

A única forma de viabilizar isso, então, foi por meio de um convênio que não permitia cobrança de taxa administrativa e o aporte financeiro para algumas operações. O gerente então afirmou que Fundação G&P conseguiu implantar essa ideia, foi até o final e foi muito bem sucedida. E dentre outros projetos que incentivam a comunidade como um todo à educação e à cultura, a Fundação G&P sempre busca auxiliar a universidade nessas ações.

Por fim, um mecanismo de divulgação utilizado pela Fundação G&P é o Relatório de Gestão Anual, que funciona primeiramente como um relatório técnico para atender à prestação de contas da universidade e do Ministério Público, e

posteriormente é editado e melhor trabalhado, com figuras e uma linguagem mais dinâmica, para divulgação ao público, principalmente os pesquisadores. Portanto, é uma estratégia do Diretor Executivo e, segundo o Gerente, ela surte efeito positivo, sendo enviado todo ano para os professores, para associações e parceiros ligados à Fundação G&P.

#### 4.5. Análise dos Entrevistados

Nesta seção será iniciada a análise das respostas obtidas com a aplicação dos questionários semiestruturados. A análise gira em torno dos componentes do marketing de relacionamento propostos por Gordon (1998) e pelos construtos mencionados por Rozzett (2010). A matriz com as respostas relacionadas bem como as transcrições encontram-se na seção Apêndices.

Como critérios de diferenciação, o tempo de relacionamento com a fundação estudada e o nível de envolvimento foram escolhidos. Por envolvimento entende-se o fato de o coordenador de pesquisa atuar junto à fundação em outras atividades além dos projetos, como por exemplo participar do Conselho Deliberativo, tendo em vista que isso implica na interferência direta destes coordenadores na gestão da Fundação G&P.

Os Quadros 2 e 3 mostram a divisão dos respondentes de acordo com os critérios estabelecidos.

Quadro 2 - Tempo de Relacionamento

<b>Respondentes</b>	<b>Menos de 1 ano</b>	<b>Entre 3 e 5 anos</b>	<b>Entre 5 e 10 anos</b>	<b>Mais de 10 anos</b>
Respondente 1		X		
Respondente 2				X
Respondente 3				X
Respondente 4	X			
Respondente 5		X		
Respondente 6				X

Respondente 7			X	
Respondente 8				X

Fonte: Autora da Pesquisa

Quadro 3 - Envolvimento

Respondentes	Maior Envolvimento	Menor Envolvimento
Respondente 1	X	
Respondente 2		X
Respondente 3	X	
Respondente 4		X
Respondente 5		X
Respondente 6		X
Respondente 7		X
Respondente 8	X	

Fonte: Autora da Pesquisa

#### 4.5.1. Estrutura

O primeiro componente Estrutura, representado pela pergunta de número 1, obteve respostas diversas. Os respondentes R1, R3 e R8, por possuírem maior envolvimento com a fundação (são membros do Conselho Deliberativo), avaliaram a estrutura com maior segurança. O respondente R3 deu destaque a essa diferença de professores mais envolvidos nos processos da fundação em contraponto aos que não conhecem a estrutura interna:

“A resposta na verdade cabe de duas formas: como pesquisador e usuário da Fundação G&P, na verdade nós temos pouquíssima informação sobre essa estrutura, pois nós só sabemos que existe a Gestão de Projetos e o departamento de Compras. Então, o restante dos cargos, funções e departamentos é muito difícil para um usuário externo definir se está de

acordo ou não. Agora eu consigo conhecer melhor devido a outras funções que eu desempenho na Fundação G&P, mas como usuário e pesquisador é mais difícil de avaliar”.

O respondente R8 ressaltou as melhorias que ainda devem ser realizadas na estrutura organizacional da fundação.

“Eu diria que a Fundação G&P tem uma boa estrutura organizacional. Mas eu vejo muito espaço para que os processos, os protocolos sejam aprimorados (...)É óbvio que a Fundação G&P tem se aprimorado, tem aprimorado a maneira com que ela gere os processos e procedimentos, tem uma estrutura boa, que eu acho que é compatível com a expectativa que se tem de uma fundação, mas certamente tem muito a ser melhorado”.

Os respondentes R2 e R6, por sua vez, também caracterizaram a estrutura e fizeram observações em relação à necessidade de departamentos e à pouca quantidade de funcionários para a demanda existente, provavelmente devido ao maior tempo de relacionamento com a fundação. O respondente R2 levanta um problema em relação à cobrança de fornecedores e contas a receber:

“É uma boa estrutura, mas ainda acho que falta um departamento de cobrança, e esse é um problema da Fundação G&P. Eu tenho um projeto que tem contas ainda a receber e eu é quem tenho que cobrar. Para os projetos que tem interação com o mercado, é fundamental a existência de um departamento de cobrança”.

O respondente R7, apesar de afirmar que não conhece a estrutura, considera que existe uma sobrecarga de trabalho em todos os âmbitos e para todas as funções. Os respondentes R4 e R5 afirmaram não conhecer a estrutura, provavelmente devido ao pouco tempo de relacionamento.

Isso revela o baixo nível de informação passado aos parceiros no que tange à definição de estratégias e frequência de reorganização por parte da fundação. Conforme foi proposto pela teoria de Gordon (1998), a fundação deve utilizar do marketing de relacionamento para propor uma estrutura que favoreça e se adapte às necessidades do parceiro, utilizando como exemplo o que salientou o respondente R2.

#### **4.5.2. Liderança e Estratégia**

As questões de número 2, 3 e 4 representam as estratégias de captação de novos parceiros e divulgação dos projetos. Para estas, novamente os respondentes R1, R3 e R8 demonstram ter algum conhecimento, pois tem maior envolvimento com

a fundação e conhecem a política de busca de novos parceiros, conforme afirma o respondente R1:

“Tenho e de fato sei que nesse momento atual a Fundação G&P está desenvolvendo uma política de atração de parceiros constante. Ou seja, essa é uma das grandes preocupações da Fundação G&P: atrair todos os parceiros que possam chegar, tanto dentro do estado X quanto de outros estados”.

No entanto, o respondente R8 possui uma visão diferente em relação à captação de parceiros e projetos:

“(…) é aí onde eu sempre faço críticas positivas. Quando eu entrei na universidade, eu achava que a Fundação G&P tinha que ser uma fundação gigantesca. E a Fundação G&P cresceu muito, enfrentou algumas dificuldades. Hoje, eu não sei se me tornei muito conservador, mas eu vejo a Fundação G&P como uma fundação que deve ser cada vez mais internalizada. Isto é, no portfólio de projetos da Fundação G&P, eu gostaria de ver, preponderantemente, projetos executados na Universidade Federal X”.

Os demais não conhecem tais estratégias. Além disso, em relação ao nível dos serviços prestados, a avaliação foi positiva, em geral, sendo que o respondente R2 considerou como "regular" e o respondente R7 comparou a Fundação G&P com outra fundação de sucesso, afirmando que ainda há muito que caminhar para atingir o nível de organização da outra:

“Está em um meio termo. Se compararmos com outras fundações, como, por exemplo, a FUNARBE, de Viçosa, que é um bom exemplo, a Fundação G&P precisa caminhar muito ainda para chegar nesse nível organizacional. Porquê: eu faço ainda muitas coisas que na minha cabeça eu imaginava que a fundação faria para mim no projeto. Ou agora, talvez com um fortalecimento com a criação dos NITs (Núcleo de Inovação Tecnológica) dentro da universidade, essas coisas que a gente imagina que o docente não deveria fazer talvez passe para o NIT fazer, como a parte de royalties, negociar esses convênios com as instituições privadas...Mas ainda hoje sou eu quem faço”.

Assim, é perceptível também para os componentes Liderança e Estratégia a falta de informação e falha na comunicação, pois as estratégias da organização não são compreendidas ou mesmo conhecidas pela maioria dos parceiros. A divulgação, mais especificamente, deve ser observada, pois já foi visto na entrevista com o Gerente de Projetos que faz parte da natureza da Fundação G&P não realizar grande divulgação em mídia, pois ela não pode "aparecer" mais que a universidade, bem como pelo público alvo específico que ela visa atingir. Porém, existe a necessidade de maior divulgação entre os pesquisadores para que a fundação seja melhor reconhecida em seu mercado, como afirma o respondente R8:

“É o seguinte, você tem um grupo pequeno de professores da universidade, talvez 15%, estamos falando de em torno de 200 professores que conhecem bem a Fundação G&P. Esses precisam de divulgação também. Eu conheço mais a Fundação G&P hoje porque estou dentro do conselho. Agora, tem uma grande parcela de professores que sabem que tem uma fundação, mas não sabem nem mesmo o seu nome direito”.

#### 4.5.3. Tecnologia

O quarto componente, Tecnologia, foi representado pelas questões de número 5 e 6. Em relação à coleta de informações, os respondentes afirmaram não existir ou ser de pouca intensidade, com exceção do respondente R1, que afirmou ocorrer em seu projeto com uma constância semanal:

“Em relação à unidade “X”, essa coleta de informações é constante, semanal. Ou seja, não há uma semana em que não tenhamos entre a unidade “X” e a Fundação G&P uma troca de informações”.

Sobre a habilidade de antecipação, os respondentes também afirmaram não existir, conforme afirma o respondente R3:

“Também normalmente não, eles funcionam mais como apagando incêndio, ou seja, quando demandados eles acabam resolvendo. Isso eu digo, novamente, em relação àqueles com quem eu tenho mais contato, que é o pessoal de compras e da gestão de projetos”.

Os respondentes R6, R7 e R8, consideraram que a antecipação ocorre de certa forma, mas não há uma inovação na prestação de serviços. O respondente R8 mais especificamente destacou a dificuldade em relação a projetos de grande demanda e ao pouco contato entre os coordenadores e a Fundação G&P:

“Eu diria que tem. Agora, um problema que a gente vê como crônico na Fundação G&P é, por exemplo, cada gestor tem que fazer a gestão de vários projetos. Principalmente agora com a experiência desse projeto maior, eu percebo que eu tenho me antecipado muito. Mas é um ponto de equilíbrio que tem que existir mais, quer dizer, eu diria que talvez os coordenadores de projeto deveriam estar em maior contato e entender mais como a Fundação G&P funciona, quais são os limites, o que pode-se fazer com o recurso e o que não pode. Na verdade eu acho que a pró-atividade precisa ser maior, do ponto de vista do gestor e também do coordenador”.

Tais respostas provavelmente são causadas por problemas na comunicação entre funcionários e coordenadores. A coleta de informações por parte da organização é fundamental para o seu crescimento, para o desenvolvimento de uma estrutura melhor e aprimoramento das estratégias, pois estará sempre voltada para as necessidades do público alvo e do consumidor. Se essa troca de informações não ocorre, não será possível conhecer tais necessidades, antecipar-se às expectativas.

#### 4.5.4. Percepção

O construto Percepção foi aplicado a partir das questões de número 7 e 8. Todos os respondentes se mostraram dispostos a prosseguir com a fundação em projetos futuros e indicá-la a outros pesquisadores, como afirma o respondente R1:

“Sim, por dois motivos. Em primeiro lugar, porque já conheço a Fundação G&P. E em segundo lugar, porque não tem alternativa, é a única fundação que temos com essas características e para esses fins”.

Neste ponto, vale ressaltar que a Fundação G&P acaba por ser escolhida e indicada pelos coordenadores muitas vezes também por falta de opção, assim como afirmou o respondente R7, já que é a única fundação que faz gestão de projetos dentro da Universidade Federal X:

“Assim, quando vem procurar... porque hoje não é nem uma questão de escolha. É uma questão de alguns projetos, como por exemplo, FINEP, Petrobrás, depende da fundação intermediando como interveniente, então não tem para onde correr nesse caso”.

Trata-se de um importante objeto de discussão, que envolve o mercado consumidor da Fundação G&P, ou seja, o coordenador sempre busca a Fundação G&P por não ter outra escolha ou em algum momento ele pode ser atraído por seu marketing de relacionamento?

#### 4.5.5. Satisfação

Por fim, o construto Satisfação englobou as últimas questões, de 9 a 11. Os respondentes demonstraram estar satisfeitos com a fundação em sua maioria. O respondente R3 salientou apenas que a demora em disponibilizar algumas informações que são essenciais ao projeto pode prejudicá-los em alguns casos:

“(...) o Portal do Coordenador ajuda muito no sentido de saber como está o andamento das solicitações. O principal problema hoje, que inclusive foi até uma reclamação que já chegou para mim de outros colegas também, que é não ser disponibilizado o saldo em conta dos projetos. Então, muitas vezes essa informação é fundamental e só acaba vindo quando é demandada de um gestor, por exemplo. A questão é que às vezes há urgência dessas informações e acaba demorando um pouco mais”.

O respondente R2, que possui mais de dez anos de relacionamento, ressaltou que o atendimento é regular, pois alguns funcionários deixam a desejar nesse sentido. Por outro lado, os respondentes R1, R3, R4 e R7 também ressaltaram os problemas com fornecedores e compras, que não são causados pela fundação, mas acabam existindo e, geralmente, são resolvidos com rapidez.

O respondente R8 ressaltou dificuldades com a ferramenta Portal do Coordenador, utilizada para comunicação entre os coordenadores e os gestores de projetos, mas mostrou-se satisfeito com o atendimento personalizado:

“Pela internet eu tenho um problema, porque aquele portal do coordenador, eu nunca consegui utilizar. O gestor até me disse que é fácil, quis me mostrar, mas não consegui cadastrar minha senha. Agora, quando eu mando um e-mail para o gestor dos meus projetos, eu sempre sou atendido, mas já percebo que os demais gestores estão muito ocupados e tenho mais dificuldade em receber o feedback por e-mail. Mas o atendimento em geral é bom”.

A discussão a ser proposta para o tópico Satisfação está relacionada à Percepção de relacionamento com a Fundação G&P. Os entrevistados se mostraram satisfeitos por não terem outros parâmetros de fundação de apoio para comparação ou porque realmente a gestão é realizada com qualidade e o atendimento é capaz de suprir as necessidades dos pesquisadores? O respondente R7 foi o único a comparar a Fundação G&P com outra fundação de apoio, o que demonstra certo conhecimento da sua parte em fundações.

Portanto, é perceptível a diferença existente entre os parceiros que possuem maior envolvimento nos processos e na gestão da fundação e os que não possuem essa relação mais próxima. Os parceiros mais envolvidos, e que por sua vez também convivem na fundação por mais tempo, possuem maior conhecimento e, por isso, têm mais sugestões de melhorias, pois conhecem os pontos fracos da instituição.

Por outro lado, os parceiros que não tem envolvimento direto com a gestão dos processos da fundação demonstraram estar menos informados e, em alguns momentos, nem sabiam responder ao que foi perguntado na pesquisa, assim como afirmou o respondente R5:

“Eu não tenho muita percepção, porque quando vou lá eu trato diretamente com uma pessoa dos contratos... não tenho conhecimento”.

Aqueles que possuem um maior tempo de relacionamento com a Fundação G&P expressam opinião de forma mais abrangente e fazem críticas em relação à troca de informações, conforme exemplos dos respondentes R2 e R6, respectivamente:

“Não, a divulgação é baixa. Até mesmo dentro da instituição isso é falho, os próprios funcionários em alguns casos não sabem o que é a Fundação G&P”.

“Não. Inclusive é uma coisa a sugerir para o novo diretor, que seria uma política de capacitação e orientação dos coordenadores com relação à gestão do projeto. Acho que falta isso na Fundação G&P, não se tem um padrão de gestão. Aí, eu que nunca estudei gestão, tenho que gerir conhecimentos de um déficit de gestão. A todo o momento entra um coordenador novo, que nunca geriu um projeto. Então a Fundação G&P deveria dar um curso de capacitação sobre gestão de projetos”.

Dessa forma, é importante que os coordenadores sejam ouvidos pela fundação, tanto aqueles que já estão há mais de dez anos participando como coordenadores de projetos, quanto aqueles que estão iniciando as parcerias. O contato entre os parceiros e a Fundação G&P deve ser ampliado para que as necessidades possam ser atendidas. Nesse momento, a aplicação do marketing de relacionamento contribui para uma adaptação da organização ao seu público alvo.

Em relação à perspectiva dos componentes de marketing de relacionamento e os construtos de gestão do relacionamento, os que foram utilizados para essa pesquisa são aplicáveis para o campo de atuação de uma fundação de apoio. Porém, os itens divulgação e informação, no sentido de promoção da fundação mais especificamente, demonstraram não serem aplicáveis ao mercado de fundações de apoio, pois não é o objetivo do marketing da instituição.

Para a melhor visualização dos resultados obtidos com a aplicação dos questionários, o Quadro 4 resume as principais respostas e considerações sobre cada componente e construto de marketing de relacionamento.

Quadro 4 - Resumo dos Resultados

COMPONENTES	RESPOSTAS	CONCLUSÕES
ESTRUTURA	R3: "nós temos pouquíssima informação sobre essa estrutura (...)"	Os pesquisadores conhecem pouco a estrutura. O marketing de relacionamento contribui para uma estrutura que atenda ao público-alvo
	R8: "eu vejo muito espaço para que os processos, os protocolos sejam aprimorados (...)"	
	R2: "mas ainda acho que falta um departamento de cobrança, e esse é um problema da Fundação G&P (...)"	
LIDERANÇA E ESTRATÉGIA	R1: "sei que nesse momento atual a Fundação G&P está desenvolvendo uma política de atração de parceiros constante (...)"	Existe a necessidade de maior divulgação entre os pesquisadores para que a fundação seja melhor reconhecida em seu mercado
	R8: "eu vejo a Fundação G&P como uma fundação que deve ser cada vez mais internalizada (...)"	
	R7: "se compararmos com outras fundações (...) a Fundação G&P precisa caminhar muito ainda para chegar nesse nível organizacional."	
TECNOLOGIA	R3: "eles funcionam mais como apagando incêndio, ou seja, quando demandados eles acabam resolvendo (...)"	Se a troca de informações entre os funcionários e os pesquisadores não ocorre, as necessidades não serão conhecidas e não haverá antecipação às expectativas.
	R8: "eu diria que talvez os coordenadores de projeto deveriam estar em maior contato e entender mais como a Fundação G&P funciona (...)"	
PERCEPÇÃO	R1: "Em primeiro lugar, porque já conheço a Fundação G&P. E em segundo lugar, porque não tem alternativa, é a única fundação que temos com essas características e para esses fins (...)"	Os pesquisadores mantêm projetos e indicam a Fundação G&P muitas vezes por falta de opção.
	R7: "É uma questão de alguns projetos, como por exemplo, FINEP, Petrobrás, depende da fundação intermediando como interveniente, então não tem para onde correr nesse caso (...)"	
SATISFAÇÃO	R3: "O principal problema hoje, que inclusive foi até uma reclamação que já chegou para mim de outros colegas também, que é não ser disponibilizado o saldo em conta dos projetos (...)"	Algumas ferramentas gerenciais podem ser otimizadas pela fundação para que atendam melhor às necessidades dos pesquisadores.
	R8: "Pela internet eu tenho um problema, porque aquele portal do coordenador, eu nunca consegui utilizar (...)"	

Fonte: Autora da Pesquisa

## 5. Considerações Finais

O objetivo deste trabalho foi analisar a contribuição do marketing de relacionamento para uma fundação de apoio à pesquisa como a Fundação G&P. Buscar entender como às necessidades dos pesquisadores e de outros parceiros são atendidas e se a fundação tem procurado entender tais necessidades foi o foco deste estudo.

Dessa maneira, conforme os objetivos específicos dessa pesquisa, a evolução teórica do marketing revela uma mudança de paradigmas, em que o foco passou a ser o cliente, e não o produto ou serviço. Assim, para que o marketing social aconteça e gere benefícios para a organização que o pratica, é interessante que exista uma correlação com o marketing de relacionamento. Além da busca pela modificação das ações humanas em prol de um bem-estar social, deve-se manter um relacionamento com esse público que se pretende atingir, entendendo suas expectativas e adaptando-se a elas.

O fato de não possuir fins lucrativos não faz da Fundação G&P uma organização isenta da busca pelo consumidor. A Fundação G&P utiliza de algumas ferramentas de marketing, como o Relatório Anual de Gestão para publicação de algumas ações, mencionado pelo Gerente de Projetos. Porém, as respostas obtidas com as entrevistas demonstram a necessidade de a fundação rever os conceitos de troca de informações, comunicação e divulgação. Apesar de não priorizar a promoção das ações efetivamente através de mídia impressa, virtual, entre outras, a Fundação G&P deve buscar o maior reconhecimento entre os professores, de forma a fazer com que cheguem mais rapidamente e que deem preferência aos seus serviços. O respondente R8 das entrevistas frisou a importância do marketing no seguinte trecho:

“(...) a Fundação G&P pode ter estratégias de marketing mais eficazes perante o seu público principal, que somos nós professores. Então eu acho que a Fundação G&P poderia fazer um trabalho melhor em termos de cada unidade e os professores da universidade entenderem o papel da Fundação G&P, conhecerem melhor a Fundação G&P. Ou seja. Talvez seja a Fundação G&P ter que se apresentar melhor nos conselhos diretores. A questão que eu vejo é que todas as vezes que a gente fala em melhores estratégias de marketing, no geral se entende como contratar uma assessoria de marketing e fazer folder. Ninguém lê folder, entende? O importante é a Fundação G&P estar nos conselhos diretores e procurar explicitar melhor para os professores como a Fundação G&P funciona. E principalmente o papel imprescindível da fundação para essa universidade”.

O marketing de relacionamento seria a ferramenta adequada para alcançar o reconhecimento. E dessa forma alcança-se o último objetivo específico deste trabalho. Pesquisas de satisfação e sobre a imagem da Fundação G&P no mercado são fundamentais e contribuem para o seu crescimento. Tais pesquisas levarão a uma troca de informações constante, o que é importante para que a missão e os objetivos da fundação fiquem claros, tanto para os pesquisadores, quanto para os demais parceiros e para os próprios funcionários. A não antecipação por parte dos colaboradores apontada pelos entrevistados revela o baixo nível de conhecimentos em relação às necessidades dos parceiros e dos projetos coordenados por eles. Reuniões periódicas a respeito do andamento do projeto e sobre mudanças que podem interferir neste andamento devem ocorrer e devem partir da fundação. Isso significa adaptar-se ao cliente e aos seus anseios.

Por outro lado, o marketing social também está presente na fundação e pode ser mais valorizado pela Diretoria. Há muitos pesquisadores que buscam projetos de cunho social para entender as dificuldades e problemas vividos no Brasil. Mesmo que o seu foco seja a gestão administrativa e financeira, a Fundação G&P acaba por se relacionar a esses projetos sociais como apoiadora de pesquisas que possam futuramente promover o bem-estar social. Saber comunicar isso aos parceiros de forma a fortalecer o próprio relacionamento é o desafio ressaltado pelo Gerente de Projetos.

Inicialmente, a primeira limitação deste trabalho refere-se ao tema proposto, que aborda de uma forma geral aspectos do marketing ligado ao terceiro setor. Dessa forma, o fato de fundações de apoio não possuírem fins lucrativos faz com que a sua alusão ao marketing ainda seja limitada, o que remete à conclusão de que a pesquisa neste âmbito, especificamente, ainda seja pouco desenvolvida. Portanto, houve dificuldade no levantamento da bibliografia necessária para o estudo, principalmente no que tange os artigos e outros materiais de cunho nacional. Trata-se de um tema específico e pouco abordado no meio científico (SILVA, MINCIOTTI, 2005; ARAÚJO, 2001; LEVEK et al, 2002; BRAMBILLA, PEREIRA, PEREIRA, 2010; OLIVEIRA, PEREIRA, 2003).

Além disso, as variáveis são limitadas, pois não se trata de uma empresa comercial em que poderiam ser analisados preço, consumo ou quantidade vendida. No caso da Fundação G&P, as variáveis que envolvem relacionamento, frequência de procura, atendimento, satisfação e reconhecimento da fundação, acabam por tornar o

estudo mais complexo, tanto no que se refere à pesquisa em si, quanto no seu entendimento.

O estudo de caso envolvendo apenas uma organização e sendo de característica exploratória não permite a generalização dos resultados encontrados. A sugestão, dessa forma, é que pesquisas nessa mesma vertente sejam realizadas com um maior número de fundações, visando a comparação. O marketing de relacionamento em organizações sem fins lucrativos possui sua relevância e necessita de avanço em pesquisas nessa área, além da utilização dos oito componentes de marketing de relacionamento de Gordon (1998), sendo que aqui foram utilizados apenas quatro. Além disso, o marketing social está em voga e pode auxiliar nos estudos no caso de instituições com essência filantrópica.

Vale ressaltar que a colaboração da organização estudada e dos coordenadores entrevistados foi imprescindível para esta pesquisa. Ambos mostraram-se receptivos e animados com a possibilidade de benefícios para a fundação e para o relacionamento com seus parceiros a partir dos resultados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, S. A. *Marketing: abordagem em unidades de informação* – Brasília: Thesaurus, 1998.

AMARAL, S. A. do. *Abordagem mercadológica em bibliotecas e serviços de informação*. In: SILVEIRA, A.; AMARAL, S. A. do. *Marketing em unidades de informação: estudos brasileiros*. Brasília: IBICT; SENAI, 1993.

American Marketing Association. *Definition of Marketing*, 2008. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com/aboutama/pages/definitionofmarketing.aspx>>. Acesso: abril 2013.

ARAUJO, E. T. *Estão “assassinando” o Marketing Social? Uma reflexão sobre a aplicabilidade deste conceito no Brasil*. REAd – Ed. 23, Vol. 7, n. 5, set-out 2001.

BAKER, M. J. *Marketing Theory*. New York: Thompson Learning, 2000.

BRAMBILLA, F. R.; PEREIRA, L. V.; PEREIRA, P. B. *Marketing de Relacionamento: Definição e Aplicações*. INGEPRO – Inovação, Gestão e Produção. Dezembro de 2010, vol. 02, n. 12.

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 e as fundações de apoio e dá outras providências*. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8958.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8958.htm)>. Acesso: maio 2013.

BRASIL. Lei nº 12.349, de 15 de dezembro de 2010. *Altera as Leis nos 8.666, de 21 de junho de 1993, 8.958, de 20 de dezembro de 1994, e 10.973, de 2 de dezembro de 2004; e revoga o § 1º do art. 2º da Lei no 11.273, de 6 de fevereiro de 2006*. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2010/Lei/L12349.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Lei/L12349.htm)>. Acesso: maio 2013.

BRITO, R. P.; BRITO, E. M. O.; TROVÃO, R. *A Evolução da Teoria de Marketing: Uma Discussão Epistemológica*. Revista de Administração da UNIMEP, v. 4, n. 3, Setembro / Dezembro – 2006.

GORDON, I. *Marketing de Relacionamento: Estratégias, Técnicas e Tecnologias para Conquistar Clientes e Mantê-los para Sempre*. São Paulo: Futura, 1998.

GRÖNROOS, C. *Marketing: Gerenciamento e Serviços: A Competição por Serviços na Hora da Verdade*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HUNT, S. D. *The Nature and Scope of Marketing*. *Journal of Marketing*, (pre-1986); Jul 1976; 40, 000003; ABI/INFORM Global, pg. 17.

KOTLER, P. *A Generic Concept of Marketing*. *European Journal of Marketing*: 1972.

KOTLER, P.; LEVY, S. J. *Broadening the Concept of Marketing*. *Journal of Marketing*, v. 33 (January, 1969), pp. 10-16.

KOTLER, P. *Marketing para Organizações que não visam o lucro*. Tradução de H. de Barros; Revisão técnica e prefácio à edição brasileira (de) Rubes da Costa Santos. – São Paulo : Atlas, 1978.

KOTLER, P. *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. 5. ed. São Paulo, Atlas: 1998.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de Marketing*. 12. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2006.

LAZER, W. *Marketing's Changing Social Relationships*. *Journal of Marketing*, Vol. 33 (January, 1969), pp. 3-9.

LEVEK, A. R. H. C.; BENAZZI, A. C. M.; ARNONE, J. R. F.; SEGUIN, J.; GERHARDT, T. M. *A Responsabilidade Social e sua Interface com o Marketing Social*. *Revista da FAE*, Curitiba, v.5, n.2, p.15-25, maio/ago 2002.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Tradução Laura Bocco. – 4.ed. – Porto Alegre: Bookman, 2006.

MAGALHÃES, M. R. A.; CRNKOVIC, L. H.; MORETTI, S. L. A. *Importância do marketing de relacionamento para a melhoria do atendimento e da vantagem competitiva nos serviços médicos privados*. *REMark - Revista Brasileira de Marketing*, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 70-92, jan./jun., 2009.

MINCIOTTI, S. A. *Marketing Social: Uma Ampliação do Conceito de Troca*. Revista de Administração – Volume 18(2) – abril/junho-1983 – Páginas 53 a 58.

MORGAN, R. M.; HUNT, S.D. *The Commitment-Trust: Theory of Relationship Marketing*. Journal of Marketing, vol. 58, 1994.

NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. *Marketing: Relacionamentos, Qualidade, Valor*. Rio de Janeiro: 1999.

PEREIRA, C. *Sustentabilidade e captação de recursos na educação superior no Brasil*. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROZZETT, K.; DEMO, G. *Desenvolvimento e Validação Fatorial da Escala de Relacionamento com Clientes (ERC)*. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo - v. 50, n. 4, out./dez. 2010. 383-395.

SANTOS, N. C.; SUBLABAN, C. S. Y. SACOMANO NETO, M.; GIULIANI, A. C.. SPERS, V. R. E. *Captação de Recursos Financeiros em Organizações Sem Fins Lucrativos: A Utilização de Indicadores de Gestão para os Doadores e Beneficiários dos Projetos Sociais*. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 15, n. especial, p. 75-91, 2008.

SANTOS, C. P.; FERNANDES, D. V. H. *A Recuperação de Serviços como Ferramenta de Relacionamento e seu Impacto na Confiança e Lealdade dos Clientes*. ERA – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 48, nº1, Jan/Mar 2008.

SILVA, E. C.; MINCIOTTI, S. A. *Marketing Ortodoxo, Societal e Social: As Diferentes Relações de Troca com a Sociedade*. Revista Brasileira de Gestão de Negócios – FECAP. Ano7, n. 17, Abril, 2005.

SILVA, L. A. *et al. Marketing de relacionamento em redes associativistas de varejo*. REMark – Revista Brasileira de Marketing, São Paulo, v.11, n.2, p. 178-202, maio/ago. 2012.

SILVEIRA, R. B.; CAMPOS, L. M. S.; MARCON, R. *A Segmentação e a Promoção na Captação de Recursos: Um Estudo em Fundações do Terceiro Setor*. FACES – Revista de Administração. Belo Horizonte, v.5, n.2, p.25-40, mai./ago. 2006.

SHAPIRO, B. P. *Marketing for non-profit organizations*. Harvard Business Review, p.123-132, September-October 1978.

SZAZI, E. *Terceiro setor: regulação no Brasil*. 3 ed. São Paulo: Peirópolis, 2003.

SZAZI, E. *Terceiro setor: temas polêmicos 1*. São Paulo: Peirópolis, 2005.

TACHIZAWA, T. *Organizações não-governamentais e terceiro setor: criação de ONGs e estratégia de atuação*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, R. K. *Case Study Research: design and methods*. EUA: Sage Publications, 1990.

## APÊNDICE A

### TRANSCRIÇÃO – ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE FUNDAÇÃO GESTÃO & PESQUISA

DATA: 09/08/2013

**PESQUISADORA:** O objetivo da pesquisa é analisar como o marketing de relacionamento contribui para a fundação de apoio, no caso, a Fundação G&P. Para esse fim, gostaria de entender um pouco sobre a história da Fundação G&P.

**GERENTE:** A Fundação G&P foi instituída em 1981 por um grupo de professores, sendo que eles investiram 1/3 do recurso e os outros 2/3 vieram por parte da Universidade Federal X. Em 1981 ainda não existia uma normatização sobre o que era uma fundação de apoio. Eles deram início à fundação utilizando o que havia em termos de Código Civil na época. O objetivo da Fundação G&P era realizar a gestão de projetos para esses professores, para que até mesmo ampliasse a captação de novos projetos para a universidade. Eu não sei se eles imaginavam que iria tomar a proporção que tem hoje, mas eles foram visionários no sentido de que o objetivo seria de trazer mais projetos para dentro da Universidade Federal X. Para concluir essa parte da história, em 1994 foi editada a Lei 8.958 que é aquela que temos até hoje e que regulamenta a relação entre fundação e universidade federal. Daí sim passa a existir um diferencial entre uma fundação simples que tem a égide no Código Civil, e passamos a ter a fundação de apoio, que tem um status a mais. Essa questão de fundação de apoio é uma matéria difícil, que demorou muito a ser regulamentada e, até hoje ainda temos muitas coisas confusas e ainda falta regulamentação. Para você ter uma ideia, a lei de 1994 teve seu primeiro decreto, de nº 5.205, que regulamenta a lei, apenas em 2004, dez anos depois. Assim, tivemos um período fatídico em 2008 com acontecimentos motivadores para as fundações, fazendo com que essa relação fosse novamente repensada. Em 2010, saiu o Decreto 7.423, que veio substituir o Decreto 5.205, dando novas direções para essa relação entre universidade e fundações, sempre visando a sua melhoria e aumento do controle finalístico da universidade sobre a fundação.

**PESQUISADORA:** Neste caso, foi dada mais autonomia para a fundação de apoio?

**GERENTE:** Mais ou menos. Eu tenho autonomia enquanto fundação. Mas a partir no momento em que eu atuo no processo de apoio de determinada universidade, eu tenho que me submeter ao controle finalístico da universidade. Então, essa autonomia existe dentro das ações minhas enquanto fundação. Mas no momento em que eu trabalho com projetos da universidade, o controle é da universidade. Eu não tenho autonomia para

decidir qualquer detalhe técnico, por exemplo, qualquer detalhe de propriedade intelectual, utilização dos recursos, utilização de professores e alunos, tudo isso tem que ser normatizado pela universidade. Assim, eu me sujeito a essas normativas. Como fundação, eu não posso decidir, por exemplo, que vou dar um curso de uma determinada unidade. A universidade é quem pode dar o curso e trabalhar com a fundação de apoio.

**PESQUISADORA:** Quem tomou essa iniciativa de instituir a Fundação G&P?

**GERENTE:** Não tenho essa memória no momento, mas existem documentos que registram o grupo de professores que instituiu a Fundação G&P. (De acordo com a Escritura Pública e Estatuto da época, dentre os professores envolvidos no projeto estavam Carlos de Carvalho Craveiro, Fausto Rodrigues Valle, Joaquim C. de A. Netto, Maria do Rosário Cassimiro, Jamil Issy, Lucinio Leal Barbosa, Antonio Luiz Maya, Pater Fischer, José Salum, Alberto José Centeno, Anis Rassi, William Barbosa, Anuar Auad, Fernando Luiz Kratz, Nancy Ribeiro de A. e Silva, Roberto Ruhman Daher, Joffre Marconde de Rezende, Luiz Vieira Pinto e José Cruciano de Araújo, sendo este último o Magnífico Reitor da Universidade Federal X).

**PESQUISADORA:** Quais são as características particulares de uma fundação de apoio, como organização?

**GERENTE:** A fundação de apoio primeiramente deve ser uma organização privada e sem fins lucrativos. Para quem não conhece esse tipo de fundação, existe uma confusão ao comparar as fundações de apoio com as FAPs, que são as fundações de amparo à pesquisa, devido à singularidade do nome. As FAPs são fundações públicas, vinculadas aos governos estaduais e que estão aí hoje para fomentar a pesquisa. A exemplo disso, temos a FAPEG, em Goiás; FAPEMIG, em Minas Gerais; FAPERJ, no Rio de Janeiro; FAPESP, em São Paulo, que são as principais. Já as fundações de apoio não, geralmente elas são criadas pelos professores das universidades. O caso da Fundação G&P, em que a Universidade Federal X criou a fundação, foi uma singularidade, mas é muito comum os professores se unirem para criarem fundações de apoio. E essas fundações de apoio, para conseguirem esse status de fundação credenciada, ele deve atender à Lei 8.958 e o Decreto 5.205, além de ter anuência da universidade e, montado o processo, é criado um grupo de trabalho junto ao MEC e MCTI e, com o processo todo aprovado, é recebido finalmente o credenciamento para apoiar a universidade. Então, é esse credenciamento, que deve ser renovado a cada dois anos, que dá o status de fundação de apoio. O diferencial da fundação de apoio é que eu posso e sou autorizado a trabalhar em parceria com a universidade. Então, por exemplo, professores podem trabalhar em projetos da Fundação G&P, projetos da universidade podem ser gerenciados pela Fundação G&P com sua interveniência, a Fundação G&P pode utilizar dos laboratórios, a estrutura física, material e imaterial da universidade. A única questão que a lei coloca é que deve haver um ressarcimento para a universidade quando se utiliza dos

seus bens. Em um projeto para desenvolvimento de uma pesquisa para a CELG, por exemplo, ela contrata um projeto para estudo da durabilidade dos cabos de alta tensão. Neste caso, a universidade vai realizar essa pesquisa para a CELG; vai passar para a CELG o resultado da pesquisa; dentro da universidade, o resultado será essa pesquisa desenvolvida, artigos publicados, envolvimento de alunos de graduação e pós-graduação, equipamentos adquiridos para a universidade, construção de laboratórios mais modernos, envolvimento dos professores dentro do que está acontecendo de mais moderno e inovador na área; além de um ressarcimento financeiro por parte da Fundação G&P para a universidade.

**PESQUISADORA:** Qual é ou quais são os públicos alvo da Fundação G&P?

**GERENTE:** O nosso público alvo é o pesquisador da universidade. Eles são considerados nossos clientes número 1, pois não existe projeto sem a participação dos pesquisadores. Agora, esse professor é quem tem o projeto, e desse projeto demanda um financiador. Então, nós vamos atrás de possíveis financiadores, como a FINEP, FAPEG, Petrobrás, Embrapa, e assim por diante. Assim, acabamos tendo parceiros importantes. Porém, os financiadores realmente não são nosso alvo. A Fundação G&P foi criada pelos professores e para os professores, na verdade nós existimos para viabilizar a pesquisa da universidade.

**PESQUISADORA:** Então, na verdade, a primeira pessoa que a Fundação G&P procura para captar algum projeto é o próprio pesquisador?

**GERENTE:** Sim. Para você entender melhor, nessa ideia de marketing de relacionamento como está sendo proposto, não adianta, por exemplo, eu divulgar o que a Fundação G&P faz, ou adianta muito pouco divulgar para os Ministérios, para a CELG, para a Embrapa, para a Anvisa, etc. Nós temos todo esse pessoal como parceiro, mas o que faz com que eles nos procurem não é o trabalho que a Fundação G&P divulga pra eles, mas sim o que é divulgado entre os professores. Porque um professor sempre sabe onde existem possíveis financiamentos para o que é de seu interesse, ou se ele não sabe, a Fundação G&P ajuda ele a descobrir. O mais importante é que o professor tem o projeto e projeto espera dinheiro, e não dinheiro espera projeto. Assim, quando o pesquisador tem um projeto em vista, ele busca editais de financiamento e o mesmo pode ser viabilizado via Fundação G&P, quando nós vamos ajuda-lo na contratação e gerenciamento dos recursos. Da mesma forma, pode acontecer de um cliente nosso procurar esse pesquisador para ajudá-lo, como por exemplo, um pesquisador tem um projeto inovador e, assim, a CELG busca esse projeto para o desenvolvimento de um novo produto ou serviço; esse pesquisador vai precisar da Fundação G&P. Portanto, eu tenho mais efeito quando eu sou conhecido entre os professores pesquisadores. Não que a divulgação não seja importante. É importante, primeiro para que os clientes conheçam a

Fundação G&P, saibam da sua seriedade, saibam o que a Fundação G&P faz. Também é comum acontecer de um cliente, por conhecer e já ter trabalhado com a Fundação G&P, procurar a fundação para financiar pesquisa e a Fundação G&P ter que ir atrás do pesquisador. Mas o que é mais forte e acontece mais vezes é o pesquisador buscar a Fundação G&P com o projeto. E não adianta também um financiador me procurar diretamente. Se nenhum pesquisador quiser executar o projeto, eu não vou realiza-lo, pois o objetivo da Fundação G&P é o de viabilizar juridicamente, administrativamente e financeiramente os projetos, e não tecnicamente. Tanto é que a Fundação G&P é composta em sua grande maioria de administradores, contadores e advogados, e não engenheiros, veterinários, agrônomos ou biólogos. Ou seja, são os professores que fazem a execução técnica do projeto.

**PESQUISADORA:** Como você caracteriza o relacionamento da Fundação G&P com esse público alvo?

**GERENTE:** Na verdade, a Fundação G&P procura facilitar a vida do pesquisador. Em relação aos clientes financiadores, temos conseguido algo interessante: por meio do atendimento aos anseios do cliente, como realizar uma prestação de contas no formato que ele exige, atender às regras e normas que ele impõe. Pois o cliente que está fora da universidade é quem decide como o seu recurso será gastado. Portanto, é devido a esse zelo e cuidado com o cliente que estamos sendo procurados por eles novamente, e inclusive estão nos indicando para outros clientes. Utilizando o exemplo da Embrapa, nós começamos a trabalhar com a Embrapa Café, que nos indicou para a Embrapa Cenargen, e que, por sua vez, nos indicou para a Embrapa Agroenergia. Portanto, a relação vai passando de um simples cliente para uma parceria efetivamente. Para os pesquisadores, o que tentamos fazer é tornar possível a execução da pesquisa. A grande questão é que uma pesquisa científica, ou com um projeto de extensão, ambos nunca são uns iguais aos outros. Existe uma singularidade de projetos, são particularidades que levam a Fundação G&P a ter que achar saídas, enfrentar problemas que nunca aconteceram antes e, por incrível que pareça, muitos problemas que ocorrem dentro dos projetos não possuem legislação para a resolução. Ou o governo não legislou ou até mesmo faz questão de ignorar determinadas situações, até porque não se trata de um problema da maioria da sociedade. Esta é a dificuldade quando se trata de pesquisa, os problemas são de uma minoria. Um exemplo disso é que o Governo Federal instituiu recentemente um sistema de controle de convênios, o SICONV. Esse sistema, apesar de sua utilidade em manter todo o gerenciamento do convênio de forma transparente, não foi feito para projetos de pesquisa. Portanto, muitas coisas travam no momento de serem lançadas no sistema e tenho que pedir para o técnico adaptar com frequência. O Ministério do Planejamento, uma vez questionado sobre essa questão, falou claramente para o Conselho de Fundações, o CONFIES, que o recurso que movimenta pesquisa no Brasil não é significativo, comparado a outros convênios da área da saúde, por

exemplo. Então, nunca será prioridade e, provavelmente, as prioridades que temos nunca serão plenamente atendidas.

**PESQUISADORA:** E essas falhas por parte do governo dificultam o relacionamento da Fundação G&P com o pesquisador?

**GERENTE:** Não, o relacionamento não, mas dificulta a execução da pesquisa. O nosso objetivo era tirar toda a burocracia de cima do pesquisador e deixá-lo por conta da pesquisa apenas. Mas, por causa disso, o pesquisador acaba se envolvendo com os problemas de ordem gerencial também. Agora, o relacionamento com a fundação não é tão prejudicado porque, na maioria das vezes, o pesquisador consegue entender que isso é um problema causado pelo sistema, e não por nós. Mas independente da compreensão dele, a pesquisa acaba sendo prejudicada de alguma forma.

**PESQUISADORA:** Como funciona a relação institucional entre a Fundação G&P e a Universidade Federal X?

**GERENTE:** A Fundação G&P é dividida em três órgãos: a Diretoria Executiva; o Conselho Fiscal, composto por pessoas que acompanham a fiscalização sobre a Fundação G&P; e o Conselho Deliberativo, responsável pelas decisões, deliberações políticas nos processos de governança de forma macro. A Universidade Federal X também segrega o acompanhamento da Fundação G&P à alguma pró-reitoria. Por exemplo, dentre os dez integrantes do Conselho Deliberativo, uma das cadeiras é do Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação. Além disso, há também integrantes do Conselho Fiscal que são representantes do CONSUNI (Conselho Universitário). Outra pró-reitoria que atua fortemente com a Fundação G&P é a PROAD (Pró-Reitoria de Administração e Finanças), pois os projetos, quando chegam na universidade, são contratados via PROAD, que inicia os processos de contratação da Fundação G&P. É claro que todo projeto que a Fundação G&P executa precisa estar devidamente cadastrado na pró-reitoria respectiva. Então, por exemplo, projetos de extensão são cadastrados também na PROEC (Pró-Reitoria de Extensão e Cultura), projetos de pesquisa na PRPPG (Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação), e assim em diante. Dessa forma, quando um professor capta um recurso do MEC via descentralização de recursos e com destaque orçamentário, por exemplo, o projeto vai para cadastro na PROAD. Em seguida, a pró-reitoria analisa o que consegue executar e, parte do que é possível, ela faz a contratação da Fundação G&P para executar a pesquisa.

**PESQUISADORA:** Existe a possibilidade ou já foi realizado o mesmo trabalho que a Fundação G&P faz com a Universidade Federal X em outras universidades?

**GERENTE:** Sim, inclusive a Fundação G&P hoje está apoiando a Universidade Estadual de Goiás (UEG) e a Universidade de Brasília (UNB). O mesmo decreto que foi alterado em 2010, também prevê a figura da autorização de apoio, que é uma espécie de credenciamento, porém por tempo limitado de um ano. Essa diferença no credenciamento se deve ao fato de que a lei exige que uma porcentagem de pesquisadores seja integrante do Conselho Deliberativo, o que não é possível até então. Mas da mesma forma, o conteúdo finalístico das universidades devem ser seguidos e as normas atendidas, deve haver o ressarcimento pela utilização dos recursos e devem ser feitas as prestações de contas, da mesma maneira que ocorre para a Universidade Federal X.

**PESQUISADORA:** A Gerente Executiva me forneceu alguns documentos que compõem um planejamento de comunicação da Fundação G&P. Em um determinado momento é citado que a Fundação G&P está pautada em uma comunicação estratégica e colaborativa. Quais são os interesses que essa estratégia pretende atingir?

**GERENTE:** É importante ressaltar que a Fundação G&P apesar de não visar o lucro, ela almeja o superávit. Neste caso, a diferença é que eu não distribuo lucro no final do exercício para nenhum sócio ou proprietário, mas sim reaplica-se o superávit na missão da Fundação G&P. Hoje os órgão de controle tem aumentado significativamente o seu controle sobre as fundações, e são muitos elementos que estão sendo criados para isso, como formulários diferentes, auditorias constantes, requisitos para preenchimento de notas fiscais entre outros. Um processo de compra, por exemplo, passou a ser muito mais complexo, não bastando mais ter apenas três orçamentos, incluindo ainda justificativa do coordenador, previsão de inscrição do número do convenio no campo de observação da nota, e tudo isso tem de passar um processo de licitação em muitos casos, etc. Então, o acompanhamento e a complexidade da execução aumentou muito. Quando eu penso nisso e penso no fato da universidade também estar crescendo significativamente, eu penso também que devo constituir uma fundação mais forte e mais consolidada. Essa visão de uma fundação mais forte também respaldada em cima da autorização dos decretos, como o de nº 7.423/2010, porque quando ele coloca a ideia da autorização de apoio, por exemplo, entende-se que é mais interessante ter poucas fundações consolidadas que deem conta de toda a demanda e que entendam bem o trabalho que estão realizando de controle e de execução. Ou seja, é melhor ter uma fundação mais robusta que apoie mais de duas ou três instituições do que ter três, quatro ou cinco fundações pequenas que não deem conta de atender e que irão executar o projeto de forma errada e que ainda tem que ressarcir a instituição, o que acaba inviabilizando a fundação. Portanto, este é o cenário em que a Fundação G&P está inserida, daí a necessidade do crescimento, do fortalecimento da Fundação G&P. É preciso fortalecer o corpo técnico da Fundação G&P, de forma que seja estudado, experiente, que entenda de leis e de processos, pois nós somos cobrados por isso. Se eu tenho que crescer e me consolidar, eu preciso expandir o meu campo de atuação. Para isso, eu preciso de uma comunicação estratégica e colaborativa. Digo colaborativo porque a Fundação

G&P não executa um processo comum de marketing, eu não tenho que divulgar minha marca, por exemplo. Na verdade, eu tenho que fazer com que os professores saibam que eu existo. A grande questão que vemos hoje é que apesar de a Fundação G&P estar há 32 anos no mercado, existe um grupo muito novo de professores.

Nós enfrentamos dois grandes problemas. O primeiro é o fato de sermos desconhecidos. Há um ou dois anos atrás fizemos uma pesquisa sobre a imagem da Fundação G&P e a grande constatação foi que os professores realmente não sabem o que é a Fundação G&P (eles classificaram a Fundação G&P como um braço da FAPEG, como uma extensão ou um escritório da Universidade Federal X, e isso os que sabiam responder, porque a maioria não tinha ideia). Quando nós apresentamos o que a Fundação G&P faz para os professores, a principal reação que percebemos é “nossa, se eu soubesse que vocês faziam isso”. Então, nós percebemos que existe uma carência em entender o que é a Fundação G&P e o que ela faz. Isso acarreta, durante a captação de projetos, em muitos que acabam não sendo executados, o recurso é devolvido, por conta de uma dinâmica que não enviou o recurso para a Fundação G&P porque o idealizador do projeto não a conhecia. Ou ainda, acabam negando a possibilidade de executar o projeto porque não sabem quem pode executá-lo. Portanto, o pesquisador fica sem ferramenta e a grande ferramenta para a sua pesquisa é a fundação e ele não sabe disso. O ponto focal da Fundação G&P hoje é divulgar para os pesquisadores que nós existimos, estamos aqui e o que podemos fazer por ele. O segundo problema enfrentado pela Fundação G&P e que existe até hoje é o preconceito com relação à fundação. É um problema que vem de muito tempo atrás e é uma questão propagada por conta de ignorância e pela falta de conhecimento em fundações. Aqueles que propagam isso não possuem interesse em conhecer a fundação, pois é muito mais fácil taxá-la de uma “caixa preta”, de instituição corrupta, de instituição que desvia dinheiro da universidade. Se essas pessoas soubessem a quantidade de prestações de contas que temos que fazer, para quantas pessoas temos que prestar contas e a quantidade de regras que temos que seguir, não fariam ou propagariam esse absurdo. A Fundação G&P é uma instituição séria e se não o fosse não chegaria a 32 anos e não sobreviveria e cresceria gradativamente como vem ocorrendo hoje, sendo aprovada pelo Ministério Público e pelo CONSUNI da Universidade Federal X.

**PESQUISADORA:** Neste caso, então, a Fundação G&P teria interesse em criar um departamento de marketing?

**GERENTE:** Nós já tentamos criar três vezes. O grande problema é justamente essa particularidade da Fundação G&P e fazer com que as pessoas entendam isso. Eu não preciso, por exemplo, de um marketing de impacto para a sociedade. Para a fundação, fazer com que a sociedade saiba o que ela faz representa uma ajuda, mas não é o foco da Fundação G&P. Primeiramente porque nós não temos o recurso para essa divulgação. Por exemplo, a FGV é muito conhecida e respeitada; então, o fato de ela ser conhecida pela sociedade é bom, mas não é o ponto focal dela, o que

também ocorre conosco. O meu ponto focal é que o pesquisador me conheça, saiba o que eu faço. No caso da sociedade, seria interessante que ela conhecesse a Fundação G&P para quebrar esse preconceito que existe contra as fundações. Mas eu também não posso divulgar muito a Fundação G&P porque ela está apoiando a universidade e eu não posso aparecer mais do que ela. Nos projetos, é a universidade que brilha, pois é ela quem executa a pesquisa em si, eu sou apenas um braço dela. Então, é uma situação delicada, em que nós temos que estudar como fazer e como chegar a esse pesquisador. Nós já fizemos três tentativas de implantar um serviço de comunicação para implantar uma forma de divulgar a Fundação G&P para os pesquisadores, mas não obtivemos sucesso. Mas nós não desistimos, você mesma me mostrou um plano estratégico de comunicação que a Fundação G&P tem. Mas para colocá-lo em prática, temos que estudar com calma, pois não temos recurso suficiente para isso. É complicado utilizar de um recurso destinado à pesquisa e aplica-lo em comunicação, apesar de ser um círculo virtuoso para mim, porque no momento em que eu comunico eu trago mais parceiros, consigo mais projetos, mais recursos e mais pesquisas. O complicado é que isso acaba ocorrendo a longo prazo.

**PESQUISADORA:** Conforme o plano de comunicação, o programa intitulado “Fundação G&P Portas Abertas” ocorreria de que forma, quais os benefícios resultantes?

**GERENTE:** Funciona como uma troca de experiências. Inclusive o CONFIES tem incentivado muito as fundações a fazerem isso e é um processo natural de *benchmark*. Assim como a Fundação G&P faz aqui de vez em quando, ela também visita outras fundações que são do mesmo tamanho ou maiores que ela para poder absorver algum conhecimento, algum novo processo ou alguma prática. E para nós, percebemos que não são concorrentes, o que é uma questão interessante. No ambiente da pesquisa, da extensão e do desenvolvimento institucional, a Fundação G&P não tem concorrentes, e sim colaboradores. No caso de uma fundação consolidada de São Paulo, por exemplo, eu não concorro com ela, pois ela vai apoiar os projetos da sua universidade respectiva e eu vou apoiar os da minha universidade. É importante que esses lugares tenham fundações fortes para evitar processos de desvio e escândalos, pois quando acontece abala diretamente a credibilidade de qualquer fundação. Por isso é interessante que todos atuem de forma séria e todas as vezes que elas nos procuram nós devemos atendê-las bem e orientar bem também para que possam tomar decisões mais acertadas em suas fundações.

**PESQUISADORA:** Sobre o Relatório de Gestão feito anualmente, pode ser considerado como uma forma de comunicação para promover a fundação ou é apenas um forma de atender às exigências de auditoria?

**GERENTE:** Na verdade, o Relatório de Gestão funciona como uma estratégia do Diretor Executivo. É complicado mas é sim utilizado como uma forma de divulgação das ações hoje. Tanto é que esse relatório é dividido em dois momentos: primeiro a parte técnica, para atender à prestação de contas para

a universidade e para o Ministério Público; e depois é melhor editado, com figuras e tornando o texto mais amigável, menos formal, para poder atingir à sociedade. Aí sim ele funciona como um instrumento de divulgação forte. Tanto é que todas as vezes em que ele foi registrado, fazendo de 500 a 1000 cópias, ele é distribuído para todos os professores, para as associações que trabalham conosco, para os parceiros, para os ministérios, enfim, para todos que possam ter algum tipo de interesse no que é a Fundação G&P e no que ela faz.

**PESQUISADORA:** Pode-se considerar que a Fundação G&P tem um cunho social em suas ações, desenvolvendo benefícios para a comunidade acadêmica e para a sociedade como um todo ou a fundação pretende atender apenas às pesquisas?

**GERENTE:** A Fundação G&P tem esse cunho social sim e não é apenas uma questão de consequência da execução de parte das pesquisas não. Assim como a Universidade Federal X acaba muitas vezes tendo um trabalho social com a comunidade, a Fundação G&P também tem essa preocupação de acompanhar a universidade. O superávit que nós alcançamos muitas vezes permite à Fundação G&P apoiar, mesmo que de forma pequena e tímida, alguns projetos, como a creche da Universidade Federal X, por exemplo, e na gestão de alguns projetos a custo zero. Um exemplo interessante é o projeto pedagogia da terra, criado pela Faculdade de Educação, que tem o objetivo de capacitar e dar cursos de pedagogia para os alunos de assentamentos. Como as crianças moram muito longe, não há professores e, conseqüentemente, os filhos dos assentados tem dificuldade de aprendizado. Assim, são formados professores na região para que eles consigam manter as escolas lá. A única forma de viabilizar isso, então, foi por meio de uma convênio que não permitia cobrança de taxa administrativa e o aporte financeiro para algumas operações, e a Fundação G&P conseguiu implantar essa ideia, foi até o final e foi muito bem sucedida. E dentre outros projetos que incentivam a comunidade como um todo à educação e à cultura, a Fundação G&P sempre busca auxiliar a universidade nessas ações.

**APÊNDICE B**

<b>Universidade Federal de Goiás</b> <b>FACE - FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS</b> <b>CONTÁBEIS E ECONOMIA</b>	
---	---

**PROTOCOLO ÉTICO**

[A ser lido antes do começo da entrevista. Uma cópia deve ser deixada para o respondente e uma deve ser assinada por ele(a) e entregue ao entrevistador].

Meu nome é Tatiane de Sá do Monte Lima. Estou realizando a pesquisa sobre o tema: Marketing de Relacionamento. Esta pesquisa faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso em Administração da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia (FACE) da Universidade Federal de Goiás.

Posso ser contatada através do telefone (62) 8525-6456 e do e-mail [tatianesml521@gmail.com](mailto:tatianesml521@gmail.com) caso você tenha qualquer dúvida.

O Professor Mestre Ricardo Limongi é o orientador desta monografia e pode ser contatado através do telefone (62) 9243-4060 e do e-mail [ricardolimongi@gmail.com](mailto:ricardolimongi@gmail.com) e também poderá fornecer quaisquer outros esclarecimentos que se façam necessários.

Obrigado por sua disposição em participar neste projeto de pesquisa. A sua participação é muito importante e será apreciada.

Antes de começarmos a entrevista, gostaria de garantir-lhe, mais uma vez, que ao participar desta pesquisa você tem alguns direitos muito bem-definidos. Primeiro, a sua participação nesta entrevista é totalmente voluntária. Você pode se recusar a responder a qualquer pergunta a qualquer momento. Você pode se retirar da entrevista e dá-la por encerrada a qualquer momento.

Esta entrevista será mantida confidencial e estará disponível apenas para os membros da equipe de pesquisa. Partes desta entrevista podem ser usadas no relatório final da pesquisa, mas, em nenhuma circunstância o seu nome ou características que permitam a sua identificação serão incluídos no relatório final.

Agradeço a sua atenção e peço assinar abaixo como prova de que li este protocolo para você.

---

(Assinatura)

Por favor, envie-me o relatório final dos resultados deste projeto de pesquisa (marque uma opção apenas): SIM / NÃO.

Endereço ou e-mail para aqueles que pediram cópia do relatório:

**Data:**

**Local:**

**Hora:**

## APÊNDICE C

### PESQUISA

#### CONTRIBUIÇÕES PARA O RELACIONAMENTO PESQUISADOR- Fundação G&P

Aluna: Tatiane de Sá do Monte Lima

Inicialmente, alguns dados pessoais:

Idade: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Profissão/Área de atuação: \_\_\_\_\_

Está há quantos anos na Universidade? \_\_\_\_\_

Há quanto tempo você é parceiro dessa fundação?

- Menos de 1 ano
- Mais de 1 ano e menos de 3 anos
- Entre 3 e 5 anos
- Mais de 5 anos e menos de 10 anos
- Mais de 10 anos

Avaliação do marketing de relacionamento por meio de oito componentes: **cultura e valores; liderança; estratégia; estrutura; recursos humanos; tecnologia; conhecimento e percepção; e processos**. Destes, foram analisados e escolhidos os componentes que mais se identificam com a organização em estudo.

**“Marketing de relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria” (GORDON, 1998,p.31).**

A **Estrutura** está relacionada a forma de organização da empresa, no que tange a definição de estratégias, distribuição de departamento e se ela se reorganiza com muita frequência ou não. O marketing de relacionamento, neste caso, pode propor uma estrutura que se adapte às necessidades do cliente.

- 1) Como você avalia a estrutura organizacional da fundação, como a distribuição dos departamentos e dos cargos e funções?

Os tópicos **Liderança e Estratégia** estão relacionados ao tipo de cliente que a empresa pretende alcançar e manter. Quando é definida uma liderança para o negócio, a mesma deve estar preparada para identificar os clientes com que a empresa quer trabalhar de acordo com seus valores e objetivos. Por outro lado, o alinhamento estratégico entre a empresa e seus clientes é necessário para assegurar que ambos andem na mesma direção e a observar o outro em seu papel de parceiro a longo prazo, criando o valor desejado por todos.

- 2) Você tem conhecimento das estratégias utilizadas por essa fundação para atrair e captar novos parceiros e manter os atuais?
- 3) Como você avalia o nível dos serviços prestados pela fundação em relação às necessidades e expectativas dos parceiros?
- 4) Você percebe com que intensidade a fundação é divulgada por meio de outros parceiros ou por mídia impressa ou virtual?

O componente **Tecnologia**, para esta pesquisa em específico irá tratar da comunicação externa, como forma de facilitar a interação entre os clientes e a empresa de ambos os lados.

- 5) Como você avalia a intensidade com que é feita a coleta de informações por essa fundação em conversas para conhecer as necessidades e expectativas dos parceiros e o grau de satisfação com os serviços prestados?
- 6) Você considera que os funcionários dessa fundação tem habilidades de anteciper-se às necessidades e anseios dos parceiros?

Em relação à Percepção dos pesquisadores, esta tem o objetivo de identificar como se sentam em relação à fundação.

- 7) Você pretende manter parceria com essa fundação em projetos futuros?
- 8) Você recomenda a fundação a outros pesquisadores?

A Satisfação é um forte indicador para o marketing de relacionamento, pois demonstra o quanto a empresa consegue suprir as necessidades dos clientes e para quais pontos precisa dar mais atenção.

- 9) Como você avalia o serviço realizado pela fundação no que tange o atendimento pessoal, por telefone, e pela internet?
- 10) As informações necessárias ao seu projeto são disponibilizadas por essa fundação quando solicitadas?
- 11) Os problemas que ocorrem com seu projeto são resolvidos por essa fundação com rapidez?

## APÊNDICE D

### TRANSCRIÇÃO ENTREVISTAS – COORDENADORES

#### RESPONDENTE 1

IDADE: 39

SEXO: Masculino

Profissão/Área de atuação: Professor / Faculdade de Letras

Há quantos anos na Universidade: 18 anos

Há quantos anos é parceiro da Fundação G&P: Entre 3 e 5 anos

- 1) PESQUISADORA: Como você avalia a estrutura organizacional da fundação, como a distribuição dos departamentos e dos cargos e funções?  
RESPONDENTE 1: Na minha opinião, a Fundação G&P possui uma estrutura bastante satisfatória. Estou obviamente me expressando a partir da minha experiência tanto como coordenador de uma unidade “X” da Universidade Federal X, quanto como conselheiro da fundação. Então, se pudesse dar algum conselho em relação a possíveis reformas, modificações ou reestruturações na Fundação G&P, eu não teria nada a dizer, porque acredito que tenha uma estrutura já muito testada e consolidada e que funciona para os fins da Fundação G&P de forma correta.
- 2) PESQUISADORA: Você tem conhecimento das estratégias utilizadas por essa fundação para atrair e captar novos parceiros e manter os atuais?  
RESPONDENTE 1: Tenho e de fato sei que nesse momento atual a Fundação G&P está desenvolvendo uma política de atração de parceiros constantes. Ou seja, essa é uma das grandes preocupações da Fundação G&P: atrair todos os parceiros que possam chegar, tanto dentro do estado de Goiás quanto de outros estados.
- 3) PESQUISADORA: Como você avalia o nível dos serviços prestados pela fundação em relação às necessidades e expectativas dos parceiros?  
RESPONDENTE 1: Como coordenador de uma unidade “X” da Universidade Federal X, nenhuma solicitação ou nenhum pedido pela nossa parte deixou de ser atendida pela Fundação G&P.
- 4) PESQUISADORA: Você percebe com que intensidade a fundação é divulgada por meio de outros parceiros ou por mídia impressa ou virtual?  
RESPONDENTE 1: Eu acredito que o que funciona mais na Fundação G&P é a forma que siga a tradição. Eu não tenho visto nenhuma campanha de divulgação da Fundação G&P, ela é conhecida por si mesma, é a grande fundação que temos. E nesse sentido acredito que nem poderia haver nenhum investimento, já tem a fama suficiente. Mas é importante obviamente ir atrás de parcerias.

- 5) PESQUISADORA: Como você avalia a intensidade com que é feita a coleta de informações por essa fundação em conversas para conhecer às necessidades e expectativas dos parceiros e o grau de satisfação com os serviços prestados?  
RESPONDENTE 1: Em relação à unidade “X”, essa coleta de informações é constante, semanal. Ou seja, não há uma semana em que não tenhamos entre a unidade “X” e a Fundação G&P um troca de informações.
- 6) PESQUISADORA: Você considera que os funcionários dessa fundação tem habilidades de antecipar-se às necessidades e anseios dos parceiros?  
RESPONDENTE 1: Eu acredito que, em relação à unidade “X” que somos constantemente informados, eu não sei se para se adiantar às necessidades, mas as mesmas são sempre contempladas e com antecedência. Ou seja, não há um problema que não tenha sido previsto. Acredito que as dificuldades são com enxergadas com competência e para encontrar as soluções em tempo.
- 7) PESQUISADORA: Você pretende manter parceria com essa fundação em projetos futuros?  
RESPONDENTE 1: Sim, por dois motivos. Em primeiro lugar, porque já conheço a Fundação G&P. E em segundo lugar, porque não tem alternativa, é a única fundação que temos com essas características e para esses fins.
- 8) PESQUISADORA: Você recomenda a fundação a outros pesquisadores?  
RESPONDENTE 1: Sim.
- 9) PESQUISADORA: Como você avalia o serviço realizado pela fundação no que tange o atendimento pessoal, por telefone, e pela internet?  
RESPONDENTE 1: Os recursos humanos, em todos os meios, pela internet, contato pessoal ou por telefone, está altamente capacitado.
- 10) PESQUISADORA: As informações necessárias ao seu projeto são disponibilizadas por essa fundação quando solicitadas?  
RESPONDENTE 1: Sim, atualmente não tenho nenhuma solicitação sem resposta.
- 11) PESQUISADORA: Os problemas que ocorrem com seu projeto são resolvidos por essa fundação com rapidez?  
RESPONDENTE 1: Sim, os problemas que ocorrem são consequência da natureza do projeto e nesta comunicação semanal e constante com a Fundação G&P, esses problemas que são da natureza do projeto, a Fundação G&P tem meios em todos os âmbitos, da administração, financeiro e jurídico para responder aos problemas.

## **RESPONDENTE 2**

IDADE: 52

SEXO: Masculino

Profissão/Área de atuação: Professor / Tecnologia de Alimentos

Há quantos anos na Universidade: 16 anos

Há quantos anos é parceiro da Fundação G&P: Mais de 10 anos

- 1) PESQUISADORA: Como você avalia a estrutura organizacional da fundação, como a distribuição dos departamentos e dos cargos e funções?  
RESPONDENTE 2: É uma boa estrutura, mas ainda acho que falta um departamento de cobrança, e esse é um problema da Fundação G&P. Eu tenho um projeto que tem contas ainda a receber e eu é quem tenho que cobrar. Para os projetos que tem interação com o mercado, é fundamental a existência de um departamento de cobrança.
- 2) PESQUISADORA: Você tem conhecimento das estratégias utilizadas por essa fundação para atrair e captar novos parceiros e manter os atuais?  
RESPONDENTE 2: Não.
- 3) PESQUISADORA: Como você avalia o nível dos serviços prestados pela fundação em relação às necessidades e expectativas dos parceiros?  
RESPONDENTE 2: Regular.
- 4) PESQUISADORA: Você percebe com que intensidade a fundação é divulgada por meio de outros parceiros ou por mídia impressa ou virtual?  
RESPONDENTE 2: Não, a divulgação é baixa. Até mesmo dentro da instituição isso é falho, os próprios funcionários em alguns casos não sabem o que é a Fundação G&P.
- 5) PESQUISADORA: Como você avalia a intensidade com que é feita a coleta de informações por essa fundação em conversas para conhecer às necessidades e expectativas dos parceiros e o grau de satisfação com os serviços prestados?  
RESPONDENTE 2: Não há essa coleta de informações.
- 6) PESQUISADORA: Você considera que os funcionários dessa fundação tem habilidades de antecipar-se às necessidades e anseios dos parceiros?  
RESPONDENTE 2: Não.
- 7) PESQUISADORA: Você pretende manter parceria com essa fundação em projetos futuros?  
RESPONDENTE 2: Sim.
- 8) PESQUISADORA: Você recomenda a fundação a outros pesquisadores?  
RESPONDENTE 2: Sim. Apesar de tudo, é a nossa fundação. Talvez mais pelo sentimento de ser Universidade Federal X do que por resultados efetivos.
- 9) PESQUISADORA: Como você avalia o serviço realizado pela fundação no que tange o atendimento pessoal, por telefone, e pela internet?  
RESPONDENTE 2: Eu diria que é regular também em seu conjunto. Na verdade, mais em relação às pessoas. Há funcionários que nos atendem muito bem, mas outros deixam a desejar.
- 10) PESQUISADORA: As informações necessárias ao seu projeto são disponibilizadas por essa fundação quando solicitadas?  
RESPONDENTE 2: Sim.
- 11) PESQUISADORA: Os problemas que ocorrem com seu projeto são resolvidos por essa fundação com rapidez?  
RESPONDENTE 2: Em parte.

### RESPONDENTE 3

IDADE: 41

SEXO: Masculino

Profissão/Área de atuação: Professor / Engenharia Civil

Há quantos anos na Universidade: 15 anos

Há quantos anos é parceiro da Fundação G&P: Mais de 10 anos

- 1) PESQUISADORA: Como você avalia a estrutura organizacional da fundação, como a distribuição dos departamentos e dos cargos e funções?  
RESPONDENTE 3: A resposta na verdade cabe de duas formas: como pesquisador e usuário da Fundação G&P, na verdade nós temos pouquíssima informação sobre essa estrutura, pois nós só sabemos que existe a Gestão de Projetos e o departamento de Compras. Então, o restante dos cargos, funções e departamentos é muito difícil para um usuário externo definir se está de acordo ou não. Agora eu consigo conhecer melhor devido a outras funções que eu desempenho na Fundação G&P, mas como usuário e pesquisador é mais difícil de avaliar.
- 2) PESQUISADORA: Você tem conhecimento das estratégias utilizadas por essa fundação para atrair e captar novos parceiros e manter os atuais?  
RESPONDENTE 3: Novamente, apenas como usuário da Fundação G&P, não. Mas depois quando a gente passa a atuar mais internamente nos processos da Fundação G&P, aí a gente começa a ver algumas funções. Mas a política dela, como usuário externo, não tenho conhecimento.
- 3) PESQUISADORA: Como você avalia o nível dos serviços prestados pela fundação em relação às necessidades e expectativas dos parceiros?  
RESPONDENTE 3: No meu caso especificamente é muito bem avaliado. A gente tem experiências com compras, por exemplo. As compras realizadas pela Universidade são bastante burocráticas e demoradas. Então, as compras feitas pela Fundação G&P normalmente são bem mais ágeis. Então a parte que é mais bem avaliada e deve ser pontuada é o departamento de compras.
- 4) PESQUISADORA: Você percebe com que intensidade a fundação é divulgada por meio de outros parceiros ou por mídia impressa ou virtual?  
RESPONDENTE 3: Também não. A gente, na verdade, só conhece a Fundação G&P depois que está dentro da universidade, normalmente porque você resolveu fazer um projeto de extensão, por exemplo, e aí nesse projeto de extensão alguém fala para você que ele pode ser realizado pela Fundação G&P. Então é meio assim no boca-a-boca. Há um tempo atrás (não é mais realidade hoje), a Fundação G&P ficou muito conhecida pela questão dos editais de apoio ao pesquisador e aos alunos, para participação em eventos, por exemplo. Aí, nesse sentido, na minha opinião particular, a Fundação G&P é até hoje vista de forma errada, pois muitos passam a vê-la como uma fundação de fomento, e

não fundação de apoio. Então, externamente, muitos ainda veem a Fundação G&P como uma fundação de fomento.

- 5) PESQUISADORA: Como você avalia a intensidade com que é feita a coleta de informações por essa fundação em conversas para conhecer às necessidades e expectativas dos parceiros e o grau de satisfação com os serviços prestados?  
RESPONDENTE 3: Isso tem pouco. É uma coisa que a gente até sente que a Fundação G&P tem tentado ajudar no sentido de quando a gente procura a Fundação G&P na parte de gestão de contratos. Assim ela ajuda na elaboração das propostas e tudo mais, mas normalmente a gente vê pouco apoio e depois há o retorno, ou seja, a pesquisa de satisfação está próximo de zero. Não existe uma preocupação em saber se estamos satisfeitos com a parte de gestão ou não.
- 6) PESQUISADORA: Você considera que os funcionários dessa fundação tem habilidades de antecipar-se às necessidades e anseios dos parceiros?  
RESPONDENTE 3: Também normalmente não, eles funcionam mais como apagando incêndio, ou seja, quando demandados eles acabam resolvendo. Isso eu digo, novamente, em relação àqueles com quem eu tenho mais contato, que é o pessoal de compras e da gestão de projetos.
- 7) PESQUISADORA: Você pretende manter parceria com essa fundação em projetos futuros?  
RESPONDENTE 3: Com certeza.
- 8) PESQUISADORA: Você recomenda a fundação a outros pesquisadores?  
RESPONDENTE 2: Com certeza.
- 9) PESQUISADORA: Como você avalia o serviço realizado pela fundação no que tange o atendimento pessoal, por telefone, e pela internet?  
RESPONDENTE 3: O atendimento é excelente. Por telefone, quando a gente precisa falar com algum gestor, é fácil de conseguir falar, presencialmente também. Pela internet, talvez um pouquinho mais demorado. Mas de um modo geral, o acesso é fácil, as demandas são respondidas.
- 10) PESQUISADORA: As informações necessárias ao seu projeto são disponibilizadas por essa fundação quando solicitadas?  
RESPONDENTE 3: Sim, quando são solicitadas, o Portal do Coordenador ajuda muito no sentido de saber como está o andamento das solicitações. O principal problema hoje, que inclusive foi até uma reclamação que já chegou para mim de outros colegas também, que é não ser disponibilizado o saldo em conta dos projetos. Então, muitas vezes essa informação é fundamental e só acaba vindo quando é demandada de um gestor, por exemplo. A questão é que às vezes há urgência dessas informações e acaba demorando um pouco mais. Quando é solicitada é atendida, mas às vezes, como em um projeto que estou participando hoje, essa informação tem que chegar um pouco mais rápida e acaba descontentando o pessoal porque a informação não chega na velocidade necessária.
- 11) PESQUISADORA: Os problemas que ocorrem com seu projeto são resolvidos por essa fundação com rapidez?  
RESPONDENTE 3: Em relação a problemas de compras, pagamentos e tudo mais, o pessoal tem se mostrado bastante ágil na resolução de problemas.

**RESPONDENTE - DESCARTADO**

IDADE: 33 anos

SEXO: Masculino

Profissão/Área de atuação: Professor / Biologia

Há quantos anos na Universidade: 1 ano

Há quantos anos é parceiro da Fundação G&P: Mais de um ano e menos de 3 anos

- 1) PESQUISADORA: Como você avalia a estrutura organizacional da fundação, como a distribuição dos departamentos e dos cargos e funções?  
RESPONDENTE D: ótima
- 2) PESQUISADORA: Você tem conhecimento das estratégias utilizadas por essa fundação para atrair e captar novos parceiros e manter os atuais?  
RESPONDENTE D: Não conheço
- 3) PESQUISADORA: Como você avalia o nível dos serviços prestados pela fundação em relação às necessidades e expectativas dos parceiros?  
RESPONDENTE D: Muito bom
- 4) PESQUISADORA: Você percebe com que intensidade a fundação é divulgada por meio de outros parceiros ou por mídia impressa ou virtual?  
RESPONDENTE D: Não muito. A gente percebe dentro de alguns outros projetos, mas fora eu não vejo muita coisa.
- 5) PESQUISADORA: Como você avalia a intensidade com que é feita a coleta de informações por essa fundação em conversas para conhecer às necessidades e expectativas dos parceiros e o grau de satisfação com os serviços prestados?  
RESPONDENTE D: Isso não acontece.
- 6) PESQUISADORA: Você considera que os funcionários dessa fundação tem habilidades de antecipar-se às necessidades e anseios dos parceiros?  
RESPONDENTE D: Sim, as coisas são rapidamente resolvidas.
- 7) PESQUISADORA: Você pretende manter parceria com essa fundação em projetos futuros?  
RESPONDENTE D: Sim.
- 8) PESQUISADORA: Você recomenda a fundação a outros pesquisadores?  
RESPONDENTE D: Recomendo.
- 9) PESQUISADORA: Como você avalia o serviço realizado pela fundação no que tange o atendimento pessoal, por telefone, e pela internet?  
RESPONDENTE D: Eu só utilizo do atendimento pessoal e é excelente.
- 10) PESQUISADORA: As informações necessárias ao seu projeto são disponibilizadas por essa fundação quando solicitadas?  
RESPONDENTE D: Sim.
- 11) PESQUISADORA: Os problemas que ocorrem com seu projeto são resolvidos por essa fundação com rapidez?  
RESPONDENTE D: Sim, são.

**RESPONDENTE 4**

IDADE: 42 anos

SEXO: Masculino

Profissão/Área de atuação: Professor / Ciências Contábeis

Há quantos anos na Universidade: 4 anos

Há quantos anos é parceiro da Fundação G&P: Menos de 1 ano.

- 1) PESQUISADORA: Como você avalia a estrutura organizacional da fundação, como a distribuição dos departamentos e dos cargos e funções?  
RESPONDENTE 4: Bom, eu não conheço muito essa distribuição, mas pelo que eu uso lá, como a parte de compras, de recebimento de material, se percebe uma segregação de funções, ou seja, não é o mesmo setor que compra e que recebe a mercadoria. A mesma coisa na parte de apoio à gestão do projeto e que a gente vê a segregação entre os gestores. É o que eu percebo, organizacionalmente me parece que é bem estruturada.
- 2) PESQUISADORA: Você tem conhecimento das estratégias utilizadas por essa fundação para atrair e captar novos parceiros e manter os atuais?  
RESPONDENTE 4: Não, não tenho.
- 3) PESQUISADORA: Como você avalia o nível dos serviços prestados pela fundação em relação às necessidades e expectativas dos parceiros?  
RESPONDENTE 4: Eu avalio como ótimo, se for para dar um conceito. Porque eu tenho um apoio muito bom da gestora, sempre muito atenciosa.
- 4) PESQUISADORA: Você percebe com que intensidade a fundação é divulgada por meio de outros parceiros ou por mídia impressa ou virtual?  
RESPONDENTE 4: Não, não tenho essa percepção.
- 5) PESQUISADORA: Como você avalia a intensidade com que é feita a coleta de informações por essa fundação em conversas para conhecer às necessidades e expectativas dos parceiros e o grau de satisfação com os serviços prestados?  
RESPONDENTE 4: Não existe uma coleta de informações para saber se estou satisfeito ou não. Mas sobre informações para a execução do projeto, é rápida.
- 6) PESQUISADORA: Você considera que os funcionários dessa fundação tem habilidades de antecipar-se às necessidades e anseios dos parceiros?  
RESPONDENTE 4: Não, não tenho essa percepção. De antecipação não.
- 7) PESQUISADORA: Você pretende manter parceria com essa fundação em projetos futuros?  
RESPONDENTE 4: Sim.
- 8) PESQUISADORA: Você recomenda a fundação a outros pesquisadores?  
RESPONDENTE 4: Sim. Inclusive estou atualmente indicando, depois desse primeiro projeto.
- 9) PESQUISADORA: Como você avalia o serviço realizado pela fundação no que tange o atendimento pessoal, por telefone, e pela internet?

RESPONDENTE 4: Muito bom. Pessoal principalmente...mas mesmo pela internet o atendimento é bom.

10) PESQUISADORA: As informações necessárias ao seu projeto são disponibilizadas por essa fundação quando solicitadas?

RESPONDENTE 4: Sim.

11) PESQUISADORA: Os problemas que ocorrem com seu projeto são resolvidos por essa fundação com rapidez?

RESPONDENTE 4: Sim, também. Apesar de que temos alguns problemas com vários fornecedores, mas isso foge a alçada da gestão da Fundação G&P. Mas temos problemas com fornecedores. Tem fornecedores que demoram trinta dias para retornar uma mercadoria, um produto que estava na garantia, por exemplo.

## RESPONDENTE 5

IDADE: 38 anos

SEXO: Masculino

Profissão/Área de atuação: Professor / Economia

Há quantos anos na Universidade: 7 anos

Há quantos anos é parceiro da Fundação G&P: Entre 3 e 5 anos.

1) PESQUISADORA: Como você avalia a estrutura organizacional da fundação, como a distribuição dos departamentos e dos cargos e funções?

RESPONDENTE 5: Eu não tenho muita percepção, porque quando vou lá eu trato diretamente com uma pessoa dos contratos... não tenho conhecimento.

2) PESQUISADORA: Você tem conhecimento das estratégias utilizadas por essa fundação para atrair e captar novos parceiros e manter os atuais?

RESPONDENTE 5: Não tenho conhecimento.

3) PESQUISADORA: Como você avalia o nível dos serviços prestados pela fundação em relação às necessidades e expectativas dos parceiros?

RESPONDENTE 5: Vou responder do meu projeto: eu acho que satisfatório. Embora burocrático, é satisfatório.

4) PESQUISADORA: Você percebe com que intensidade a fundação é divulgada por meio de outros parceiros ou por mídia impressa ou virtual?

RESPONDENTE 5: Não. Porque a minha área de abrangência que tenho com ela é só de um projeto.

5) PESQUISADORA: Como você avalia a intensidade com que é feita a coleta de informações por essa fundação em conversas para conhecer às necessidades e expectativas dos parceiros e o grau de satisfação com os serviços prestados?

RESPONDENTE 5: Não, não avalio.

6) PESQUISADORA: Você considera que os funcionários dessa fundação tem habilidades de antecipar-se às necessidades e anseios dos parceiros?

RESPONDENTE 5: Não.

7) PESQUISADORA: Você pretende manter parceria com essa fundação em projetos futuros?

RESPONDENTE 5: Sim.

- 8) PESQUISADORA: Você recomenda a fundação a outros pesquisadores?  
RESPONDENTE 5: Sim.
- 9) PESQUISADORA: Como você avalia o serviço realizado pela fundação no que tange o atendimento pessoal, por telefone, e pela internet?  
RESPONDENTE 5: Satisfatório.
- 10) PESQUISADORA: As informações necessárias ao seu projeto são disponibilizadas por essa fundação quando solicitadas?  
RESPONDENTE 5: Sim.
- 11) PESQUISADORA: Os problemas que ocorrem com seu projeto são resolvidos por essa fundação com rapidez?  
RESPONDENTE 5: Sim.

## **RESPONDENTE 6**

IDADE: 52

SEXO: Masculino

Profissão/Área de atuação: Professor / Engenharia

Há quantos anos na Universidade: 27 anos

Há quantos anos é parceiro da Fundação G&P: Mais de 10 anos

PESQUISADORA: Como iniciou-se sua história com a Fundação G&P?

RESPONDENTE 6: Antes de começar um projeto aqui, eu sabia da existência da Fundação G&P, mas nunca tinha trabalhado com a Fundação G&P. Comecei a trabalhar em função dos projetos de P&D, através da Anel e da Celg. Por ser fundação da Universidade Federal, não tinha por que procurar outra fundação, foi quando começamos a trabalhar, em 2001, num projeto de pesquisa e desenvolvimento e desenvolvimento através da Anel e da Celg.

PESQUISADORA: Então você já tinha esse projeto, buscando o edital, ou veio primeiramente atrás da Fundação G&P?

RESPONDENTE 6: Eu vim atrás da Fundação G&P, porque o edital era da Celg, e na época eram cerca de doze projetos, e então me tornei coordenador de dois projetos.

PESQUISADORA: E como era foi relacionamento com a Fundação G&P nesse período inicial?

RESPONDENTE 6: O relacionamento sempre foi muito tranquilo. Nós tivemos muitos transtornos mas não em função da Fundação G&P, mas sim com o Ministério Público, porque houve muitas mudanças nesse período todo, principalmente com bolsas. Me lembro que tínhamos bolsas livres de qualquer imposto, tanto o IR quanto INSS. Então, tivemos muitos transtornos, mas agora está mais tranquilo. Mas foi um período realmente complicado, a questão da taxa também que era muito alta. A gente não tinha uma competitividade com outras instituições. Se eu não me engano, na época, somando Universidade

Federal X, Fundação G&P e o Fundo Local, era 20%. Então os projetos ficavam muito caros. Agora não, o total passou a ser 10%, está mais tranquilo.

- 1) PESQUISADORA: Como você avalia a estrutura organizacional da fundação, como a distribuição dos departamentos e dos cargos e funções?

RESPONDENTE 6: Não tenho críticas, está muito bom. Nós tivemos um período em que a estrutura estava muito pequena. A Fundação G&P nesses últimos anos cresceu muito em termo de volume de projeto e teve alguns períodos que faltaram funcionários para atender à demanda, mas hoje aparentemente está bem mais tranquilo.

- 2) PESQUISADORA: Você tem conhecimento das estratégias utilizadas por essa fundação para atrair e captar novos parceiros e manter os atuais?

RESPONDENTE 6: Não. Inclusive é uma coisa a sugerir para o novo diretor, que seria uma política de capacitação e orientação dos coordenadores com relação à gestão do projeto. Acho que falta isso na Fundação G&P, não se tem um padrão de gestão. Aí, eu que nunca estudei gestão, tenho que gerir conhecimentos de um déficit de gestão. A todo momento entre um coordenador novo, que nunca geriu um projeto. Então a Fundação G&P deveria dar um curso de capacitação sobre gestão de projetos.

- 3) PESQUISADORA: Como você avalia o nível dos serviços prestados pela fundação em relação às necessidades e expectativas dos parceiros?

RESPONDENTE 6: Não tenho tido problemas.

- 4) PESQUISADORA: Você percebe com que intensidade a fundação é divulgada por meio de outros parceiros ou por mídia impressa ou virtual?

RESPONDENTE 6: Não, eu não sei qual é a política de inserção da Fundação G&P nesse sentido. Sei que ela tem outros parceiros, como a UNB, mas eu tenho a impressão de que o foco maior é na Universidade Federal X mesmo. Se tem eu não sei, qual a política de divulgação para outros parceiros. Na Universidade Federal X já é natural eu procurar a Fundação G&P, não faz sentido procurar outras. Existe outra fundação na Universidade Federal X, que é a RTVE, mas como não tenho nenhuma objeção com a Fundação G&P, eu sempre vou procurá-la aqui. Eu não vejo divulgação nenhuma.

- 5) PESQUISADORA: Como você avalia a intensidade com que é feita a coleta de informações por essa fundação em conversas para conhecer às necessidades e expectativas dos parceiros e o grau de satisfação com os serviços prestados?

RESPONDENTE 6: Não me lembro de ter tido nenhuma, nunca respondi nada em relação a isso.

- 6) PESQUISADORA: Você considera que os funcionários dessa fundação tem habilidades de antecipar-se às necessidades e anseios dos parceiros?

RESPONDENTE 6: De certo modo, sim. Os funcionários têm sido competentes e atenciosos. Um problema que tenho visto é no setor de compras, mas em relação à legislação, não envolve a Fundação G&P. Os processos são muito amarrados no que se refere à licitação, e isso atrasa a execução.

- 7) PESQUISADORA: Você pretende manter parceria com essa fundação em projetos futuros?

RESPONDENTE 6: Sim.

- 8) PESQUISADORA: Você recomenda a fundação a outros pesquisadores?

RESPONDENTE 6: Sim. Quando me perguntam sobre a Fundação G&P eu sempre recomendo muito bem, recomendo também para o IFG, que sei que a Fundação G&P também tem parceria.

9) PESQUISADORA: Como você avalia o serviço realizado pela fundação no que tange o atendimento pessoal, por telefone, e pela internet?

RESPONDENTE 6: Muito bom, nunca tive nenhum problema.

10) PESQUISADORA: As informações necessárias ao seu projeto são disponibilizadas por essa fundação quando solicitadas?

RESPONDENTE 6: Sim, normalmente eu peço extrato e situações de compra. Tenho sido atendido prontamente.

11) PESQUISADORA: Os problemas que ocorrem com seu projeto são resolvidos por essa fundação com rapidez?

RESPONDENTE 6: Normalmente sim. A minha preocupação maior é ter problemas com o dono do projeto, digamos assim, que é a Celg, por exemplo, mas nunca tive muito problema não.

## **RESPONDENTE 7**

IDADE: 34

SEXO: Masculino

Profissão/Área de atuação: Professor / Escola de Agronomia

Há quantos anos na Universidade: 8 anos

Há quantos anos é parceiro da Fundação G&P: Mais de 5 e menos de 10 anos

PESQUISADORA: Como iniciou-se sua história com a Fundação G&P?

RESPONDENTE 7: Bom, eu conheço a Fundação G&P desde que eu era aluno de graduação. Mas como docente, como eu coordeno um projeto que é de parceria público-privada, onde entra o setor sulco-energético em algumas universidades, ele tem algumas particularidades. Por exemplo, precisa contratar pessoas, e aí não tem como hoje e dia, na estrutura que é a universidade não ter a fundação para ajudar a gerenciar o recurso. Então, nesse caso desse projeto e de outros projetos que eu tenho aqui junto com a Petrobrás, ela faz exigência de que o recurso não deve entrar na conta única da União. E aí tem que ter esse papel da fundação. O que a gente imagina no futuro é que com essa dinamização dessa conta 250 da universidade, muitas coisas vão deixar de vir para a fundação de ir direto para a Controladoria Geral da União.

PESQUISADORA: E quando você passou a ter a intenção de realizar seu projeto, como foi esse processo de criação do projeto até a sua execução, em relação à Fundação G&P?

RESPONDENTE 7: Não, a Fundação G&P no início não colaborou em nada. No segundo momento, a gente procurou ela porque precisava realmente fazer um convênio entre a universidade e empresas privadas, com interveniência da fundação para dar o direcionamento do recurso. Mas a fundação entrou em um segundo ou terceiro momento. O projeto e a ideia foram concebidos independente da presença ou não da fundação.

- 1) PESQUISADORA: Como você avalia a estrutura organizacional da fundação, como a distribuição dos departamentos e dos cargos e funções?  
RESPONDENTE 7: Eu não sei direito como funciona, não sei dar opinião à respeito. O que eu sei é a universidade cresceu muito e a fundação hoje está sobrecarregada, nós vemos todo mundo sobrecarregado com o serviço.
- 2) PESQUISADORA: Você tem conhecimento das estratégias utilizadas por essa fundação para atrair e captar novos parceiros e manter os atuais?  
RESPONDENTE 7: Não
- 3) PESQUISADORA: Como você avalia o nível dos serviços prestados pela fundação em relação às necessidades e expectativas dos parceiros?  
RESPONDENTE 7: Está em um meio termo. Se compararmos com outras fundações, como por exemplo a FUNARBE, de Viçosa, que é um bom exemplo, a Fundação G&P precisa caminhar muito ainda para chegar nesse nível organizacional. Porquê: eu faço ainda muitas coisas que na minha cabeça eu imaginava que a fundação faria para mim no projeto. Ou agora, talvez com um fortalecimento com a criação dos NITs (Núcleo de Inovação Tecnológica) dentro da universidade, essas coisas que a gente imagina que o docente não deveria fazer talvez passe para o NIT fazer, como a parte de *royalties*, negociar esses convênios com as instituições privadas...Mas ainda hoje sou eu quem faço.
- 4) PESQUISADORA: Você percebe com que intensidade a fundação é divulgada por meio de outros parceiros ou por mídia impressa ou virtual?  
RESPONDENTE 7: Não sei.
- 5) PESQUISADORA: Como você avalia a intensidade com que é feita a coleta de informações por essa fundação em conversas para conhecer às necessidades e expectativas dos parceiros e o grau de satisfação com os serviços prestados?  
RESPONDENTE 7: Não, tipo uma ouvidoria? Não existe.
- 6) PESQUISADORA: Você considera que os funcionários dessa fundação tem habilidades de antecipar-se às necessidades e anseios dos parceiros?  
RESPONDENTE 7: Na parte burocrática, sim. Na parte mais de inovação, não.
- 7) PESQUISADORA: Você pretende manter parceria com essa fundação em projetos futuros?  
RESPONDENTE 7: Sim, não há dúvida. O que está acontecendo, que a gente percebe é, por exemplo, que novos convênios que tem de passar na CGU, na controladoria da universidade tem o problema de que esse recurso não vai vir mais para cá, vai direto para a conta 250. Então, eu imagino que a Fundação G&P deve estar passando por um período meio complicado, pois ela não sabe o horizonte, para onde vai. Então, a gente tem que ficar atento, pois talvez tenha que mudar a estratégia para não poder contar mais com a fundação.
- 8) PESQUISADORA: Você recomenda a fundação a outros pesquisadores?  
RESPONDENTE 7: Assim, quando vem procurar... porque hoje não é nem uma questão de escolha. É uma questão de alguns projetos, como por exemplo, FINEP, Petrobrás, depende da fundação intermediando como interveniente, então não tem para onde correr nesse caso. E hoje ainda tem um terceiro caso. A tal da conta 250 da União é difícil, cair em um bolo, uma conta única.
- 9) PESQUISADORA: Como você avalia o serviço realizado pela fundação no que tange o atendimento pessoal, por telefone, e pela internet?

RESPONDENTE 7: Bom. No meu caso, eu sempre fui muito bem atendido aqui.

10) PESQUISADORA: As informações necessárias ao seu projeto são disponibilizadas por essa fundação quando solicitadas?

RESPONDENTE 7: Sim, por exemplo contas, extrato, saldo, sim. Existem alguns problemas, por exemplo, no portal do coordenador, algumas compras, que a gente faz o pedido, ou com pagamento e o pagamento não é feito, enfim. Existe um *gap*... às vezes, eu não sei te dizer o que acontece. Às vezes até a gente pergunta a um funcionário do setor de compras e ele diz “não chegou na minha mão”, sendo que faz três dias que fiz o pedido. Tem uma falta de comunicação aí. Não sei se é pelo excesso de coisas que tem chegado aqui ou pela falta de pessoas para dar andamento.

11) PESQUISADORA: Os problemas que ocorrem com seu projeto são resolvidos por essa fundação com rapidez?

RESPONDENTE 7: Os que são possíveis sim, tem alguns que não. Tem um remanejamento da Petrobrás, por exemplo, que está fazendo seis meses, mas isso não é só aqui dentro. Existe uma série de outras coisas que precisam ser resolvidas. Mas em geral são rápidos. O problema está tanto no lado interno como externo. Às vezes o problema está na comunicação. Mas é difícil, porque a gestora aqui por exemplo, às vezes ela precisa de um treinamento técnico para entender alguns jargões. Mas são muitos projetos, muitos professores, dominar esses jargões não é fácil. O que eu vejo é que todo mundo aqui na Fundação G&P está muito sobrecarregado, ter o TCU encima, o MP, é complicado e às vezes tem gente que não consegue trabalhar dessa maneira.

## RESPONDENTE 8

IDADE: 43

SEXO: Masculino

Profissão/Área de atuação: Professor / IESA / LAPIG

Há quantos anos na Universidade: 20 anos

Há quantos anos é parceiro da Fundação G&P: Mais de 10 anos

1) PESQUISADORA: Como você avalia a estrutura organizacional da fundação, como a distribuição dos departamentos e dos cargos e funções?

RESPONDENTE 8: Olha, eu por acaso sou presidente do Conselho neste ano. Eu diria que a Fundação G&P tem uma boa estrutura organizacional. Mas eu vejo muito espaço para que os processos, os protocolos sejam aprimorados. Então, ela tem uma boa estrutura, até pelo fato de ela já ter uma boa trajetória com mais de 30 anos. É óbvio que a Fundação G&P tem se aprimorado, tem aprimorado a maneira com que ela gere os processos e procedimentos, tem uma estrutura boa, que eu acho que é compatível com a expectativa que se tem de uma fundação, mas certamente tem muito a ser melhorado.

2) PESQUISADORA: Você tem conhecimento das estratégias utilizadas por essa fundação para atrair e captar novos parceiros e manter os atuais?

RESPONDENTE 8: Tenho e é aí onde eu sempre faço críticas positivas. Quando eu entrei na universidade, eu achava que a Fundação G&P tinha que ser uma fundação gigantesca. E a Fundação G&P cresceu muito, enfrentou algumas dificuldades. Hoje, eu não sei se me tornei muito conservador, mas eu vejo a Fundação G&P como uma fundação que deve ser cada vez mais internalizada. Isto é, no portfólio de projetos da Fundação G&P, eu gostaria de ver, preponderantemente, projetos executados na Universidade Federal X. E nesse aspecto eu acho que a Fundação G&P pode melhorar. A Fundação G&P está em um processo de amadurecimento contínuo. Essa gestão foi importante, a gestão anterior foi importante. Se vê que ela passa por aprimoramentos contínuos, se torna cada vez mais eficiente, etc. Agora, a Fundação G&P pode ter estratégias de marketing mais eficazes perante o seu público principal, que somos nós professores. Então eu acho que a Fundação G&P poderia fazer um trabalho melhor em termos de cada unidade e os professores da universidade entenderem o papel da Fundação G&P, conhecerem melhor a Fundação G&P. Ou seja. Talvez seja a Fundação G&P ter que se apresentar melhor nos conselhos diretores. A questão que eu vejo é que todas as vezes que a gente fala em melhores estratégias de marketing, no geral se entende como contratar uma assessoria de marketing e fazer folder. Ninguém lê folder, entende? O importante é a Fundação G&P estar nos conselhos diretores e procurar explicitar melhor para os professores como a Fundação G&P funciona. E principalmente o papel imprescindível da fundação para essa universidade. Bom, a Fundação G&P é uma fundação de apoio, não é uma fundação de fomento, ela não tem que me ajudar nisso ou naquilo. Agora, o que eu sempre digo é que a Fundação G&P, ainda que seja uma fundação de apoio, indiretamente ela faz muito fomento. Por exemplo, eu tenho alguns projetos na Fundação G&P, tem pelo menos 15 anos que eu não peço uma passagem ou uma diária para a universidade. Então, isso significa que os recursos que geralmente as unidades tem para custear pesquisas e viagens de professores, eu estou utilizando menos desses recursos e estão sobrando mais para os meus colegas de outras unidades. Então, isso é um fomento indireto e a Fundação G&P precisa se mostrar mais para a universidade. Eu brinco com o seguinte: muitos na universidade veem a Fundação G&P como um mal necessário e isso é um erro, pois a Fundação G&P é um bem necessário. Mas eu acho que esse marketing ainda precisa ser feito.

3) PESQUISADORA: Como você avalia o nível dos serviços prestados pela fundação em relação às necessidades e expectativas dos parceiros?

RESPONDENTE 8: Eu sou há muitos anos muito bem atendido, muito bem servido pela Fundação G&P. Eu tenho pequenos projetos meus de pesquisa e tenho um apoio grande da Fundação G&P, quando preciso de alguma coisa...a estrutura da Fundação G&P me atende muito bem. Agora, por outro lado, estou tendo a experiência nos últimos dois anos de coordenar um grande projeto da universidade, isto é, não é um projeto meu, é um projeto que por acaso eu coordeno e, assim, eu passei a conhecer alguns aspectos da estrutura da Fundação G&P que precisam ser melhorados. Então, esse projeto por exemplo, eu tenho tido todo o apoio, em tudo o que eu peço à Fundação G&P e tal, não

tenho nada a reclamar. Porém, eu percebo que se eu relaxar um pouco e pensar “vou deixar a Fundação G&P cuidar mais disso”, a gente estaria com muitas outras dificuldades. Eu decidi então que pelo menos um dia da semana eu tenho que tirar para cuidar disso. Portanto, eu vejo que a estrutura da Fundação G&P com um projeto de um montante maior acaba perdendo o fôlego. Outro aspecto, voltando um pouco na captação de projetos, é que percebo que a Fundação G&P precisa avançar um mais nas negociações, principalmente no que tange a cobrança de taxa. A gente tende a usar a taxa como um atrativo para captar projetos. Nesse aspecto, temos que ser mais ambiciosos, dizer que “a taxa não pode ser só isso”, pois deve haver verba para correios, para uma secretária, para gastos com material, etc. Então, eu não tive essa criatividade, mas a minha expectativa é que a Fundação G&P possa me ajudar a ter essa criatividade. Assim, eu estou tendo uma experiência fascinante com a Fundação G&P, porque eu há anos convivo com a Fundação G&P, com os diretores, conheço muitas das pessoas que trabalham lá, e agora estou tendo duas experiências interessantes: primeiro é fazer parte do Conselho Deliberativo, cuja presidência esse ano eu estou exercendo e a segunda é estar trabalhando com a Fundação G&P nesse projeto grande da universidade que eu coordeno. Então, nos últimos dois anos eu virei doutor em Fundação G&P e eu vejo que temos muitas vantagens. Uma coisa que temos batido muito na tecla é em relação à taxa. O contador da Fundação G&P fez um exercício muito interessante que dizia o seguinte: a taxa da Fundação G&P, retirada para ela funcionar, está em torno de 7%. Com essa taxa média, a Fundação G&P está sempre no sufoco. Então, o contador nos mostrou que se essa taxa fosse de 10%, a Fundação G&P começaria a ficar superavitária. A gente tem levado isso muito a sério no conselho, tanto é que o último presidente anterior a mim foi quem começou com essa questão de bater o pé que taxa não pode ser menor do que 10%. E na verdade essa taxa tem que ser um pouco maior para que na média ela seja 10%. Eu diria que, se dependesse do meu entendimento, e na verdade depende de um colegiado e da Diretoria Executiva, a Fundação G&P teria que se voltar cada vez mais internamente para a universidade. Eu vejo sempre como um fator de risco quando a Fundação G&P capta um grande projeto fora, pois eles tem um alto risco e que ainda não conseguimos mensurar. Assim, a Fundação G&P está sempre em um clima de insegurança jurídica. Em relação as taxas, eu não posso ser hipócrita, quantas vezes já fui na Fundação G&P para negociar taxa? E hoje eu não negocio, é 10% e pronto. Se não puder executar o projeto porque vai ter que pagar 10% de taxa, então não execute. Agora, eu vejo que as pessoas, como eu antigamente, acham sempre que está tudo bem, cada um quer ver apenas o seu lado. Eu acho que a Fundação G&P tem que se mostrar mais claramente no ponto de que a ela é uma fundação sem fins lucrativos, mas que precisa ser superavitária, até para poder fazer algum fomento, para ser mais eficiente e atender melhor a universidade. Então, esse entendimento tinha que estar mais claro para a comunidade acadêmica, para a comunidade que faz uso da Fundação G&P. E para a comunidade que não faz uso da Fundação G&P e acha que ela é a privatização da universidade, ela tem que mostrar que a universidade não vive hoje sem a Fundação G&P.

- 4) PESQUISADORA: Você percebe com que intensidade a fundação é divulgada por meio de outros parceiros ou por mídia impressa ou virtual?

RESPONDENTE 8: Não. É o seguinte, você tem um grupo pequeno de professores da universidade, talvez 15%, estamos falando de em torno de 200 professores que conhecem bem a Fundação G&P. Esses precisam de divulgação também. Eu conheço mais a Fundação G&P hoje porque estou dentro do conselho. Agora, tem uma grande parcela de professores que sabem que tem uma fundação, mas não sabem nem mesmo o seu nome direito.

- 5) PESQUISADORA: Como você avalia a intensidade com que é feita a coleta de informações por essa fundação em conversas para conhecer às necessidades e expectativas dos parceiros e o grau de satisfação com os serviços prestados?

RESPONDENTE 8: Eu não sei te dizer, porque eu acho que eu tenho projetos muito peculiares. Em relação a projetos em que eu tenho apenas que receber o dinheiro via Fundação G&P para poder utilizá-lo, a fundação não tem muito trabalho comigo. Somente agora está sendo exigido um plano de trabalho mais detalhado e quando tenho dúvidas, eu vou lá e busco sanar minhas dúvidas. Então esse é um aspecto. Outro aspecto é que, em um projeto maior como o que estou agora coordenando é que eu acho que as informações poderiam ser mais detalhadas para mim.

- 6) PESQUISADORA: Você considera que os funcionários dessa fundação tem habilidades de antecipar-se às necessidades e anseios dos parceiros?

RESPONDENTE 8: Eu diria que tem. Agora, um problema que a gente vê como crônico na Fundação G&P é, por exemplo, cada gestor tem que fazer a gestão de vários projetos. Principalmente agora com a experiência desse projeto maior, eu percebo que eu tenho me antecipado muito. Mas é um ponto de equilíbrio que tem que existir mais, quer dizer, eu diria que talvez os coordenadores de projeto deveriam estar em maior contato e entender mais como a Fundação G&P funciona, quais são os limites, o que pode-se fazer com o recurso e o que não pode. Na verdade eu acho que a pró-atividade precisa ser maior, do ponto de vista do gestor e também do coordenador.

- 7) PESQUISADORA: Você pretende manter parceria com essa fundação em projetos futuros?

RESPONDENTE 8: Claro. Esse laboratório existe por causa da Fundação G&P.

- 8) PESQUISADORA: Você recomenda a fundação a outros pesquisadores?

RESPONDENTE 8: Totalmente, a Fundação G&P é uma fundação bastante séria e que é fundamental para o desenvolvimento da pesquisa, eu recomendaria sem dúvida alguma. As críticas que eu tenho eventualmente são no sentido de que eu penso que poderia funcionar melhor e que seria melhor para a Fundação G&P.

- 9) PESQUISADORA: Como você avalia o serviço realizado pela fundação no que tange o atendimento pessoal, por telefone, e pela internet?

RESPONDENTE 8: Pela internet eu tenho um problema, porque aquele portal do coordenador, eu nunca consegui utilizar. O gestor até me disse que é fácil, quis me mostrar, mas não consegui cadastrar minha senha. Agora, quando eu mando um e-mail para o gestor dos meus projetos, eu sempre sou atendido, mas já percebo que os demais gestores estão muito ocupados e tenho mais dificuldade em receber o feedback por e-mail. Mas o atendimento em geral é bom.

- 10) PESQUISADORA: As informações necessárias ao seu projeto são disponibilizadas por essa fundação quando solicitadas?

RESPONDENTE 8: São.

11) PESQUISADORA: Os problemas que ocorrem com seu projeto são resolvidos por essa fundação com rapidez?

RESPONDENTE 8: São. A Fundação G&P é bacana e ela tem que falar mais isso para a universidade. A minha sugestão é que a Fundação G&P deveria ser mais conhecida. Novamente, não se trata de panfletagem, folder, relatório, ninguém lê isso. Ela precisa principalmente estar mais presente nos conselhos diretores, explicando como funciona, explicando suas dificuldades...Mostrar por exemplo como é a dinâmica contábil da Fundação G&P ao longo de um ano por meio de um gráfico. Ou ainda explicar que, a Fundação G&P fornecia um auxílio para eventos e nesse ano paramos com isso, pois essa não é a finalidade da Fundação G&P. Se as pessoas conhecerem melhor a realidade da Fundação G&P elas vão se debater menos em uma redução de taxa. Mas a Fundação G&P precisa ser mais proativa sim, verificar como do ponto de vista do gestor e do coordenador isso pode ser melhorado. Eu reafirmo que a fundação é imprescindível para a universidade e sem ela, passará por sérias dificuldades.

## APÊNDICE E

	Menos de 1 ano	Entre 3 e 5 anos	Entre 5 e 10 anos	Mais de 10 anos
1: ESTRUTURA	(4) Bom, eu não conheço muito essa distribuição, mas pelo que eu uso lá, como a parte de compras, de recebimento de material, se percebe uma segregação de funções, ou seja, não é o mesmo setor que compra e que recebe a mercadoria. A mesma coisa na parte de apoio à gestão do projeto e que a gente vê a segregação entre os gestores. É o que eu percebo, organizacionalmente me parece que é bem estruturada.	(1) Na minha opinião, a Fundação G&P possui uma estrutura bastante satisfatória. Estou obviamente me expressando a partir da minha experiência tanto como coordenador de uma unidade "X" da Universidade Federal X, quanto como conselheiro da fundação. Então, se pudesse dar algum conselho em relação a possíveis reformas, modificações ou reestruturações na Fundação G&P, eu não teria nada a dizer, porque acredito que tenha uma estrutura já muito testada e consolidada e que funciona para os fins da Fundação G&P de forma correta.	(7) Eu não sei direito como funciona, não sei dar opinião à respeito. O que eu sei é a universidade cresceu muito e a fundação hoje está sobrecarregada, nós vemos todo mundo sobrecarregado com o serviço.	(2) É uma boa estrutura, mas ainda acho que falta um departamento de cobrança, e esse é um problema da Fundação G&P. Eu tenho um projeto que tem contas ainda a receber e eu é quem tenho que cobrar. Para os projetos que tem interação com o mercado, é fundamental a existência de um departamento de cobrança.
		(5) Eu não tenho muita percepção, porque quando vou lá eu trato diretamente com uma pessoa dos contratos... não tenho conhecimento.		(3) A resposta na verdade cabe de duas formas: como pesquisador e usuário da Fundação G&P, na verdade nós temos pouquíssima informação sobre essa estrutura, pois nós só sabemos que existe a Gestão de Projetos e o departamento de Compras. Então, o restante dos cargos, funções e departamentos é muito difícil para um usuário externo definir se está de acordo ou não. Agora eu consigo conhecer melhor devido a outras funções que eu desempenho na Fundação G&P, mas como usuário e pesquisador é mais difícil de avaliar.
				(6) Não tenho críticas, está muito bom. Nós tivemos um período em que a estrutura estava muito pequena. A Fundação G&P nesses últimos anos cresceu muito em termo de volume de projeto e teve alguns períodos que faltaram funcionários para atender à demanda, mas hoje aparentemente está bem mais tranquilo.

				(8) Eu diria que a Fundação G&P tem uma boa estrutura organizacional. Mas eu vejo muito espaço para que os processos, os protocolos sejam aprimorados. Então, ela tem uma boa estrutura, até pelo fato de ela já ter uma boa trajetória com mais de 30 anos. É óbvio que a Fundação G&P tem se aprimorado, tem aprimorado a maneira com que ela gere os processos e procedimentos, tem uma estrutura boa, que eu acho que é compatível com a expectativa que se tem de uma fundação, mas certamente tem muito a ser melhorado.
--	--	--	--	--

	Menos de 1 ano	Entre 3 e 5 anos	Entre 5 e 10 anos	Mais de 10 anos
<b>2: LIDERANÇA E ESTRATÉGIA</b>	(4) Não, não tenho.	(1) Tenho e de fato sei que nesse momento atual a Fundação G&P está desenvolvendo uma política de atração de parceiros constantes. Ou seja, essa é uma das grandes preocupações da Fundação G&P: atrair todos os parceiros que possam chegar, tanto dentro do estado de Goiás quanto de outros estados.	(7) Não.	(2) Não.
	(4) Eu avalio como ótimo, se for para dar um conceito. Porque eu tenho um apoio muito bom da gestora, sempre muito atenciosa.	(1) Como coordenador de uma unidade "X" da Universidade Federal X, nenhuma solicitação ou nenhum pedido pela nossa parte deixou de ser atendida pela Fundação G&P.	(7) Está em um meio termo. Se compararmos com outras fundações, como por exemplo a FUNARBE, de Viçosa, que é um bom exemplo, a Fundação G&P precisa caminhar muito ainda para chegar nesse nível organizacional. Porquê: eu faço ainda muitas coisas que na minha cabeça eu imaginava que a fundação faria para mim no projeto. Ou agora, talvez com um fortalecimento com a criação dos NITs (Núcleo de Inovação Tecnológica) dentro da universidade, essas coisas que a gente imagina que o docente não deveria fazer talvez passe para o NIT fazer, como a parte de royalties, negociar esses convênios com as instituições privadas...Mas ainda hoje sou eu quem faço.	(2) Considero como regular.

	(4) Não, não tenho essa percepção.	<b>(1) Eu acredito que o que funciona mais na Fundação G&amp;P é a forma que siga a tradição. Eu não tenho visto nenhuma campanha de divulgação da Fundação G&amp;P, ela é conhecida por si mesma, é a grande fundação que temos. E nesse sentido acredito que nem poderia haver nenhum investimento, já tem a fama suficiente. Mas é importante obviamente ir atrás de parcerias.</b>	(7) Não sei.	(2) Não, a divulgação é baixa. Até mesmo dentro da instituição isso é falho, os próprios funcionários em alguns casos não sabem o que é a Fundação G&P.
		(5) Não tenho conhecimento.		(3) Novamente, apenas como usuário da Fundação G&P, não. Mas depois quando a gente passa a atuar mais internamente nos processos da Fundação G&P, aí a gente começa a ver algumas funções. Mas a política dela, como usuário externo, não tenho conhecimento.
		(5) Vou responder do meu projeto: eu acho que satisfatório. Embora burocrático, é satisfatório.		(3) No meu caso especificamente é muito bem avaliado. A gente tem experiências com compras, por exemplo. As compras realizadas pela Universidade são bastante burocráticas e demoradas. Então, as compras feitas pela Fundação G&P normalmente são bem mais ágeis. Então a parte que é mais bem avaliada e deve ser pontuada é o departamento de compras.
		(5) Não. Porque a minha área de abrangência que tenho com ela é só de um projeto.		(3) Também não. A gente, na verdade, só conhece a Fundação G&P depois que está dentro da universidade, normalmente porque você resolveu fazer um projeto de extensão, por exemplo, e aí nesse projeto de extensão alguém fala para você que ele pode ser realizado pela Fundação G&P. Então é meio assim no boca-a-boca. Há um tempo atrás (não é mais realidade hoje), a Fundação G&P ficou muito conhecida pela questão dos editais de apoio ao pesquisador e aos alunos, para participação em eventos, por exemplo. Aí, nesse sentido, na minha opinião particular, a Fundação G&P é até hoje vista de forma errada, pois muitos passam a vê-la como uma fundação de fomento, e não fundação de apoio. Então, externamente, muitos ainda veem a Fundação G&P como uma fundação de fomento.

				(6) Não. Inclusive é uma coisa a sugerir para o novo diretor, que seria uma política de capacitação e orientação dos coordenadores com relação à gestão do projeto. Acho que falta isso na Fundação G&P, não se tem um padrão de gestão. Ai, eu que nunca estudei gestão, tenho que gerir conhecimentos de um déficit de gestão. A todo o momento entre um coordenador novo, que nunca geriu um projeto. Então a Fundação G&P deveria dar um curso de capacitação sobre gestão de projetos.
				(6) Não tenho tido problemas.
				(6) Não, eu não sei qual é a política de inserção da Fundação G&P nesse sentido. Sei que ela tem outros parceiros, como a UNB, mas eu tenho a impressão de que o foco maior é na Universidade Federal X mesmo. Se tem eu não sei, qual a política de divulgação para outros parceiros. Na Universidade Federal X já é natural eu procurar a Fundação G&P, não faz sentido procurar outras. Existe outra fundação na Universidade Federal X, que é a RTVE, mas como não tenho nenhuma objeção com a Fundação G&P, eu sempre vou procurá-la aqui. Eu não vejo divulgação nenhuma.
				<b>(8) Tenho e é aí onde eu sempre faço críticas positivas. Quando eu entrei na universidade, eu achava que a Fundação G&amp;P tinha que ser uma fundação gigantesca. E a Fundação G&amp;P cresceu muito, enfrentou algumas dificuldades. Hoje, eu não sei se me tornei muito conservador, mas eu vejo a Fundação G&amp;P como uma fundação que deve ser cada vez mais internalizada. Isto é, no portfólio de projetos da Fundação G&amp;P, eu gostaria de ver, preponderantemente, projetos executados na Universidade Federal X.</b>
				<b>(8) Eu sou há muitos anos muito bem atendido, muito bem servido pela Fundação G&amp;P. Eu tenho pequenos projetos meus de pesquisa e tenho um apoio grande da Fundação G&amp;P, quando preciso de alguma coisa.. A estrutura da Fundação G&amp;P me atende muito bem.</b>

				(8) Não. É o seguinte, você tem um grupo pequeno de professores da universidade, talvez 15%, estamos falando de em torno de 200 professores que conhecem bem a Fundação G&P. Esses precisam de divulgação também. Eu conheço mais a Fundação G&P hoje porque estou dentro do conselho. Agora, tem uma grande parcela de professores que sabem que tem uma fundação, mas não sabem nem mesmo o seu nome direito.
--	--	--	--	---

	Menos de 1 ano	Entre 3 e 5 anos	Entre 5 e 10 anos	Mais de 10 anos
<b>3: TECNOLOGIA</b>	(4) Não existe uma coleta de informações para saber se estou satisfeito ou não. Mas sobre informações para a execução do projeto, é rápida.	(1) Em relação à unidade "X", essa coleta de informações é constante, semanal. Ou seja, não há uma semana em que não tenhamos entre a unidade "X" e a Fundação G&P um troca de informações.	(7) Não, tipo uma ouvidoria? Não existe.	(2) Não há essa coleta de informações.
	(4) Não, não tenho essa percepção. De antecipação não.	(1) Eu acredito que, em relação à unidade "X" que somos constantemente informados, eu não sei se para se adiantar às necessidades, mas as mesmas são sempre contempladas e com antecedência. Ou seja, não há um problema que não tenha sido previsto. Acredito que as dificuldades são enxergadas com competência e para encontrar as soluções em tempo.	(7) Na parte burocrática, sim. Na parte mais de inovação, não.	(2) Não.
		(5) Não, não avalio.		(3) Isso tem pouco. É uma coisa que a gente até sente que a Fundação G&P tem tentado ajudar no sentido de quando a gente procura a Fundação G&P na parte de gestão de contratos. Assim ela ajuda na elaboração das propostas e tudo mais, mas normalmente a gente vê pouco apoio e depois há o retorno, ou seja, a pesquisa de satisfação está próximo de zero. Não existe uma preocupação em saber se estamos satisfeitos com a parte de gestão ou não.
		(5) Não.		(3) Também normalmente não, eles funcionam mais como apagando incêndio, ou seja, quando demandados eles acabam resolvendo. Isso eu digo, novamente, em relação àqueles com quem eu tenho mais contato, que é o pessoal de compras e da gestão de projetos.

				(6) Não me lembro de ter tido nenhuma, nunca respondi nada em relação a isso.
				(6) De certo modo, sim. Os funcionários têm sido competentes e atenciosos. Um problema que tenho visto é no setor de compras, mas em relação à legislação, não envolve a Fundação G&P. Os processos são muito amarrados no que se refere à licitação, e isso atrasa a execução.
				(8) Eu não sei te dizer, porque eu acho que eu tenho projetos muito peculiares. Em relação a projetos em que eu tenho apenas que receber o dinheiro via Fundação G&P para poder utilizá-lo, a fundação não tem muito trabalho comigo. Somente agora está sendo exigido um plano de trabalho mais detalhado e quando tenho dúvidas, eu vou lá e busco sanar minhas dúvidas. Então esse é um aspecto. Outro aspecto é que, em um projeto maior como o que estou agora coordenando é que eu acho que as informações poderiam ser mais detalhadas para mim.
				(8) Eu diria que tem. Agora, um problema que a gente vê como crônico na Fundação G&P é, por exemplo, cada gestor tem que fazer a gestão de vários projetos. Principalmente agora com a experiência desse projeto maior, eu percebo que eu tenho me antecipado muito. Mas é um ponto de equilíbrio que tem que existir mais, quer dizer, eu diria que talvez os coordenadores de projeto deveriam estar em maior contato e entender mais como a Fundação G&P funciona, quais são os limites, o que pode-se fazer com o recurso e o que não pode. Na verdade eu acho que a pró-atividade precisa ser maior, do ponto de vista do gestor e também do coordenador.

	Menos de 1 ano	Entre 3 e 5 anos	Entre 5 e 10 anos	Mais de 10 anos
<b>4: PERCEPÇÃO</b>	(4) Sim.	(1) <b>Sim, por dois motivos. Em primeiro lugar, porque já conheço a Fundação G&amp;P. E em segundo lugar, porque não tem alternativa, é a única fundação que temos com essas características e para esses fins.</b>	(7) Sim, não há dúvida. O que está acontecendo, que a gente percebe é, por exemplo, que novos convênios que tem de passar na CGU, na controladoria da universidade tem o problema de que esse recurso não vai vir mais para cá, vai direto para a conta 250. Então, eu imagino que a Fundação G&P deve estar passando por um período meio complicado, pois ela não sabe o horizonte, para onde vai. Então, a gente tem que ficar atento, pois talvez tenha que mudar a estratégia para não poder contar mais com a fundação.	(2) Sim.
	(4) Sim. Inclusive estou atualmente indicando, depois desse primeiro projeto.	(1) <b>Sim.</b>	(7) Assim, quando vem procurar... porque hoje não é nem uma questão de escolha. É uma questão de alguns projetos, como por exemplo, FINEP, Petrobrás, depende da fundação intermediando como interveniente, então não tem para onde correr nesse caso. E hoje ainda tem um terceiro caso. A tal da conta 250 da União é difícil, cair em um bolo, uma conta única.	(2) Sim. Apesar de tudo, é a nossa fundação. Talvez mais pelo sentimento de ser Universidade Federal X do que por resultados efetivos.
		(5) Sim.		(3) <b>Com certeza.</b>
		(5) Sim.		(3) <b>Com certeza.</b>
				(6) Sim.
				(6) Sim. Quando me perguntam sobre a Fundação G&P eu sempre recomendo muito bem, recomendo também para o IFG, que sei que a Fundação G&P também tem parceria.
				(8) <b>Claro. Esse laboratório existe por causa da Fundação G&amp;P.</b>

				(8) Totalmente, a Fundação G&P é uma fundação bastante séria e que é fundamental para o desenvolvimento da pesquisa, eu recomendaria sem dúvida alguma. As críticas que eu tenho eventualmente são no sentido de que eu penso que poderia funcionar melhor e que seria melhor para a Fundação G&P.
--	--	--	--	--

	Menos de 1 ano	Entre 3 e 5 anos	Entre 5 e 10 anos	Mais de 10 anos
5: SATISFAÇÃO	(4) Muito bom. Pessoal principalmente...mas mesmo pela internet o atendimento é bom.	(1) Como coordenador de uma unidade "X" da Universidade Federal X, nenhuma solicitação ou nenhum pedido pela nossa parte deixou de ser atendida pela Fundação G&P.	(7) Bom. No meu caso, eu sempre fui muito bem atendido aqui.	(2) Eu diria que é regular também em seu conjunto. Na verdade, mais em relação às pessoas. Há funcionários que nos atendem muito bem, mas outros deixam a desejar.
	(4) Sim.	(1) Sim, atualmente não tenho nenhuma solicitação sem resposta.	(7) Sim, por exemplo contas, extrato, saldo, sim. Existem alguns problemas, por exemplo, no portal do coordenador, algumas compras, que a gente faz o pedido, ou com pagamento e o pagamento não é feito, enfim. Existe um gap... às vezes, eu não sei te dizer o que acontece. Às vezes até a gente pergunta a um funcionário do setor de compras e ele diz "não chegou na minha mão", sendo que faz três dias que fiz o pedido. Tem uma falta de comunicação aí. Não sei se é pelo excesso de coisas que tem chegado aqui ou pela falta de pessoas para dar andamento.	(2) Sim.
	(4) Sim, também. Apesar de que temos alguns problemas com vários fornecedores, mas isso foge a alçada da gestão da Fundação G&P. Mas temos problemas com fornecedores. Tem fornecedores que demoram trinta dias para retornar uma mercadoria, um produto que estava na garantia, por exemplo.	(1) Sim, os problemas que ocorrem são consequência da natureza do projeto e nesta comunicação semanal e constante com a Fundação G&P, esses problemas que são da natureza do projeto, a Fundação G&P tem meios em todos os âmbitos, da administração, financeiro e jurídico para responder aos problemas.	(7) Os que são possíveis sim, tem alguns que não. Tem um remanejamento da Petrobrás, por exemplo, que está fazendo seis meses, mas isso não é só aqui dentro. Existe uma série de outras coisas que precisam ser resolvidas. Mas em geral são rápidos. O problema está tanto no lado interno como externo. Às vezes o problema está na comunicação. Mas é difícil, porque a gestora aqui por exemplo, às vezes ela precisa de um treinamento técnico para entender alguns jargões. Mas são muitos projetos, muitos professores, dominar esses jargões não é fácil. O que eu vejo é que todo mundo aqui na Fundação G&P está muito sobrecarregado, ter o TCU encima, o MP, é complicado e às vezes tem gente que não consegue trabalhar dessa maneira.	(2) Em parte.

		(5) Satisfatório.		(3) O atendimento é excelente. Por telefone, quando a gente precisa falar com algum gestor, é fácil de conseguir falar, presencialmente também. Pela internet, talvez um pouquinho mais demorado. Mas de um modo geral, o acesso é fácil, as demandas são respondidas.
		(5) Sim.		(3) Sim, quando são solicitadas, o Portal do Coordenador ajuda muito no sentido de saber como está o andamento das solicitações. O principal problema hoje, que inclusive foi até uma reclamação que já chegou para mim de outros colegas também, que é não ser disponibilizado o saldo em conta dos projetos. Então, muitas vezes essa informação é fundamental e só acaba vindo quando é demandada de um gestor, por exemplo. A questão é que às vezes há urgência dessas informações e acaba demorando um pouco mais. Quando é solicitada é atendida, mas às vezes, como em um projeto que estou participando hoje, essa informação tem que chegar um pouco mais rápida e acaba descontentando o pessoal porque a informação não chega na velocidade necessária.
		(5) Sim.		(3) Em relação a problemas de compras, pagamentos e tudo mais, o pessoal tem se mostrado bastante ágil na resolução de problemas.
				(6) Muito bom, nunca tive nenhum problema.
				(6) Sim, normalmente eu peço extrato e situações de compra. Tenho sido atendido prontamente.
				(6) Normalmente sim.

				(8) : Pela internet eu tenho um problema, porque aquele portal do coordenador, eu nunca consegui utilizar. O gestor até me disse que é fácil, quis me mostrar, mas não consegui cadastrar minha senha. Agora, quando eu mando um e-mail para o gestor dos meus projetos, eu sempre sou atendido, mas já percebo que os demais gestores estão muito ocupados e tenho mais dificuldade em receber o feedback por e-mail. Mas o atendimento em geral é bom.
				(8) São.
				(6) São. A Fundação G&P é bacana e ela tem que falar mais isso para a universidade. A minha sugestão é que a Fundação G&P deveria ser mais conhecida. Novamente, não se trata de panfletagem, folder, relatório, ninguém lê isso. Ela precisa principalmente estar mais presente nos conselhos diretores, explicando como funciona, explicando suas dificuldades...Mostrar por exemplo como é a dinâmica contábil da Fundação G&P ao longo de um ano por meio de um gráfico. Ou ainda explicar que, a Fundação G&P fornecia um auxílio para eventos e esse ano paramos com isso, pois essa não é a finalidade da Fundação G&P. Se as pessoas conhecerem melhor a realidade da Fundação G&P elas vão se debater menos em uma redução de taxa. Mas a Fundação G&P precisa ser mais proativa sim, verificar como do ponto de vista do gestor e do coordenador isso pode ser melhorado. Eu reafirmo que a fundação é imprescindível para a universidade e sem ela, passará por sérias dificuldades.