

CONECTA

UFPE INCUBA
PROJETO BRASILEIRO
DE TRANSPLANTAÇÃO
DE CORAIS

EDITORIAL

Estamos lançando mais uma edição da Conecta, nossa revista digital. Uma oportunidade para divulgar o trabalho desenvolvido por nossa equipe, parceiros e coordenadores de projetos. Nesta edição temos como matéria de capa o projeto "Transplantação de corais como uma ferramenta complementar ao PAN Corais para a conservação de espécies coralíneas em risco de extinção", programa brasileiro de transplantação de corais incubado pela UFPE. Na coluna Destaques apresentamos um projeto coordenado pela UFPE e que reúne pesquisadores de várias universidades do país para aproveitamento do lixo como fonte de energia elétrica. Com o objetivo de valorizar os profissionais da casa e parceiros, publicamos três artigos - O Papel das Fundações de Apoio para o desenvolvimento científico e tecnológico das universidades e os Impactos da Lei de Inovação; Impactos provenientes da aplicação do Novo Ordenamento Jurídico nas contratações realizadas em uma fundação de apoio; Maturidade em Gerenciamento de Projeto como condicionadora de priorização de projetos - Um Estudo Exploratório.

Entre as boas notícias do ano que passou destacamos o credenciamento da Fade-UFPE pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) para receber e gerenciar recursos oriundos de pessoas jurídicas de direito privado, destinados ao apoio a projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação aprovados pela agência; a autorização para atuar como fundação de apoio da Universidade do Vale do São Francisco (UNIVASF) e a aprovação pelo Conselho Universitário de resolução que fixa as normas para regulamentar o relacionamento entre a Universidade Federal de Pernambuco e a Fade-UFPE.

2019 será um ano de muito trabalho, conquistas e realizações.

Juntos vamos alcançar os nossos objetivos com sucesso.

Boa Leitura!

Suzana Gico Montenegro

Secretária Executiva

A Revista Conecta aceita artigos enviados para o e-mail comunicacao@fade.org.br. Todas as solicitações serão avaliadas pelo Conselho Editorial. As normas para publicação e modelo de carta de anuência estão no site www.fade.org.br/normas_revista_conecta.

FADE - UFPE

CONSELHO EDITORIAL

Maurício Assuero

Rosali Albuquerque

Thaís Mendonça

SECRETÁRIA EXECUTIVA

Suzana Montenegro

COORDENADOR EXECUTIVO

Paulo Guedes

PROJETO EDITORIAL

Tanúzia Vieira

PROJETO GRÁFICO

Luciana Polari

REDAÇÃO E REVISÃO

Tanúzia Vieira

Letícia Fernanda Lima

COLABORAÇÃO

Maria Tereza Antunes



R. Acdo. Hélio Ramos, 336 - Várzea, Recife/PE,

CEP 50740-530

F: +55 81 2126-4646

E-MAIL: comunicacao@fade.org.br

www.fade.org.br



Rua Setúbal, 1432, Recife/PE

CEP 51030-010

F. +55 9 86627063

contato@consulthipe.com.br

www.consulthipe.com.br

CONTEÚDO

4

MATÉRIA DE CAPA

- UFPE Incuba Programa Brasileiro de Transplantação de Corais



7

DESTAQUES FADE-UFPE

- Tecnologia 100% Nacional na Produção de Biogás a Partir do Lixo
- CETENE Implanta Centro Nacional de Tecnologia em União e Revestimento de Materiais
 - Departamento de Engenharia Biomédica Coordena Programa na Área de Saúde



12

ARTIGOS

- 12 | O Papel das Fundações ...
- 22 | Maturidade Em Gerenciamento de Projeto...
- 41 | Impactos ... Novo Ordenamento Jurídico nas Contratações Realizadas em uma Fundação de Apoio



22

PROJETOS APOIADOS EM 2018



37

ENCONTROS TEMÁTICOS



40

NOTÍCIAS





UFPE INCUBA PROGRAMA BRASILEIRO DE TRANSPLANTAÇÃO DE CORAIS

O projeto, com fins de Conservação Recifal, tem a Gestão Administrativo-Financeira da Fade-UFPE.

O projeto “Transplantação de corais como uma ferramenta complementar ao PAN Corais para a conservação de espécies coralíneas em risco de extinção”, parte integrante do Projeto BioFabrica de Corais, tem como principal objetivo a incubação do programa brasileiro de transplantação de corais com fins de conservação recifal. Coordenado pelo Prof^o Dr. Ranilson de Souza Bezerra, do Departamento de Bioquímica (Centro de Biociências da Universidade Federal de Pernambuco), o projeto conta com financiamento da Fundação Grupo Boticário de Proteção à Natureza e tem gestão administrativo-financeira da Fundação de Apoio ao Desenvolvimento da Universidade Federal de Pernambuco (Fade-UFPE).

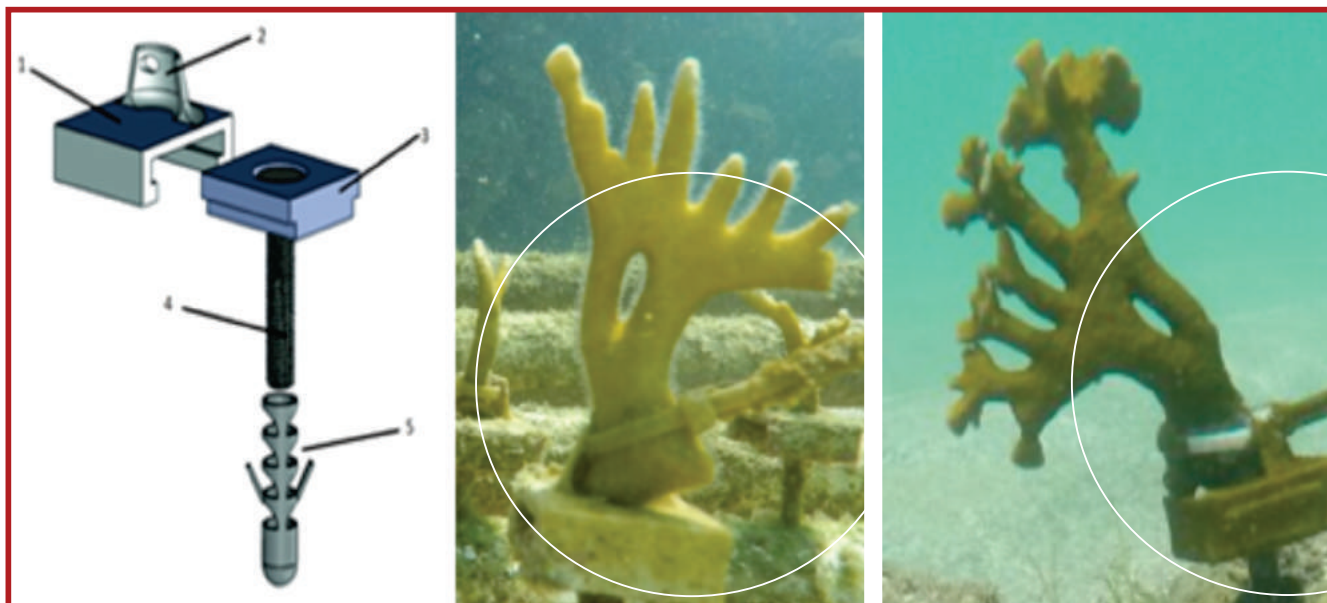
O Projeto BioFabrica de Corais tem o objetivo de gerar bens, produtos e serviços nas áreas de conservação de ambientes marinhos, turismo-científico, prospecção de bioprodutos e aquicultura a partir da aplicação de conceitos biotecnológicos, sobretudo enzimáticas no cultivo de espécies de corais brasileiras. Suas atividades estão alicerçadas em três valores: 1) integração multidisciplinar das atividades propostas a partir de núcleos de atuação nas áreas de design, engenharia de matérias e prototipagem; aquicultura e engenharia de pesca; ecologia e qualidade ambiental; fisiologia, bioquímica e obtenção de

bioprodutos; legislação; marketing, comunicação social e extensão pesqueira; e estatística/análise de dados; 2) Integração das áreas de design, engenharia de matérias e prototipagem, na proposição de soluções biotecnológicas não convencionais para a conservação dos corais, a partir de uma abordagem em que sejam consideradas múltiplas possibilidades para a promoção da conservação dos ambientes coralíneos; 3) Transformação da conservação dos corais em algo que desperte o interesse de diversos setores da sociedade.

Para o alcance desses valores faz-se necessário a consolidação de parcerias tecnocientíficas com os mais variados grupos da sociedade, desde estudantes, pesquisadores, trabalhadores, usuários dos ecossistemas coralíneos e setores produtivos que identifiquem vantagens na diminuição das externalidades nos ambientes coralíneos.



Corais.
Imagem do arquivo do LABENZ-UFPE.



Fragmento de coral em crescimento com suporte ou plug de propagação.
Imagem do arquivo do LABENZ-UFPE.

No Brasil o Plano de Ação Nacional para a Conservação dos Ambientes Coralíneos (PAN Corais) direciona atividades para a sua conservação e métodos complementares aos do PAN Corais podem resultar em sinergia de ações. A transplantação de fragmentos de corais de áreas menos ou não afetadas para áreas impactadas (associada ao cultivo em estruturas de recria) é empregada com esse propósito desde a década de 1980, resultando até em programas de recuperação recifal em que suas atividades são transformadas em atrações turísticas.

“A conservação dos oceanos e dos mares tem sido uma das prioridades da Fundação Grupo Boticário de Proteção à Natureza. Ao longo dos últimos 28 anos, foram investidos cerca de US\$ 4 milhões em quase 250 iniciativas em toda a costa brasileira. Nos editais de apoio a projetos da instituição, há uma linha específica para a conservação dos oceanos, e já houve dois editais exclusivos para a área costeiro-marinhas”, afirma Janaína Bumber, analista de projetos ambientais da Fundação Grupo Boticário. A

analista reconhece a importância do projeto “Transplantação de corais como uma ferramenta complementar ao PAN Corais para a conservação de espécies coralíneas em risco de extinção”, ao comentar que recentemente, a Fundação Grupo Boticário lançou uma linha que incentiva projetos como esses que trazem inovação e novas tecnologias como Soluções para Conservação da Natureza.

Ainda não existem iniciativas do gênero no país, mas ensaios pilotos feitos pelo Laboratório de Enzimologia Professor Luís Accioly (LABENZ) em Porto de Galinhas, Ipojuca-PE, apontam a viabilidade dessa técnica e sua aplicação tem se mostrado abrangente. Já existe a possibilidade de realizar a recuperação a partir do cultivo de fragmentos de corais coletados no assoalho marinho, quebrados por embarcações e/ou turistas ou a partir de colônias visivelmente comprometidas.

O professor Ranilson de Souza Bezerra, coordenador do projeto, fala com orgulho da sua participação e afirma que é importante

ver uma patente desenvolvida dentro do laboratório e poder contribuir para algo tão nobre. Para ele, o projeto tem um amplo potencial de dialogar com a sociedade e uma grande oportunidade de mostrar o papel da UFPE neste contexto. “A recuperação de recifes de corais dentro de um universo multidisciplinar nos dará essa oportunidade. Principalmente por romper o conceito de pesquisas isoladas e pontuais, para trazer algo mais abrangente e tão amplo, como só um trabalho multidisciplinar tem a possibilidade de atingir” afirma o professor.

O grupo adotará estratégias para alavancar o projeto através da difusão desta técnica no Brasil e a utilização de uma abordagem multidisciplinar na conscientização e treinamento de agentes locais, os maiores parceiros potenciais; e na determinação de parâmetros básicos para transplantação de fragmentos nas fases berçário e repovoamento e até mesmo no redirecionamento da técnica de transplantação para a recuperação de colônias comprometidas. Além disso, iniciativas focadas na divulgação dessas atividades fazem com que os métodos tornem-se mais conhecidos, possibilitando futuramente a integração das atividades de conservação às atividades científicas como o ecoturismo, promovendo

a preservação/conservação ambiental e, conseqüentemente, a geração de renda.

Rudã Fernandes Brandão Santos, Coordenador de integração das atividades de pesquisa e das atividades de divulgação científica, coloca que a abordagem utilizada pelo grupo de pesquisa é muito enriquecedora, pois utiliza diferentes perspectivas para a resolução de entraves técnicos, o que eleva muito as possibilidades de trabalho, ao permitir que cada profissional saia de sua “bolha”. “Nossas perspectivas estão direcionadas para aumentarmos ainda mais essa permeabilidade de ideias e em breve pretendemos testar os novos dispositivos de cultivo desenvolvido para as espécies do gênero *Mussimilia*, prioritárias devido a sua presença na lista vermelha de espécies em extinção”, afirma o pesquisador.

Marcas que apoiam esse projeto.



OBJETIVOS DO PROJETO

- **Sensibilizar, envolver e engajar a comunidade local e os turistas para a conservação dos ambientes coralíneos, tornando público a execução do projeto para as pessoas que frequentam Porto de Galinhas e, assim, conseguir que ao longo do período de execução do projeto ao menos 10 pessoas da região estejam engajadas na execução das atividades propostas.**
- **Identificar fatores que podem estar associados à predisposição dos corais serem transplantados com sucesso.**
- **Montar a infraestrutura necessária para a realização das atividades de transplantação.**
- **Desenvolver um protocolo para a transplantação de corais construtores brasileiros ameaçados de extinção com bases em parâmetros produtivos, bioquímicos e abióticos.**
- **Aperfeiçoar o protocolo de transplantação de corais focando na sua aplicação em colônias danificadas/enfermas a fim de subsidiar um futuro plano de manejo com essa abordagem.**
- **Montar um banco de dados que possibilite identificar as variáveis que mais podem ajudar na evolução das ferramentas de transplantação e conservação de corais.**
- **A partir de uma abordagem multidisciplinar, consolidar um grupo de pesquisa do Brasil focado na transplantação de corais com fins de conservação.**
- **Sensibilizar o público geral para a conservação de ambientes recifais.**



TECNOLOGIA 100% NACIONAL NA PRODUÇÃO DE BIOGÁS A PARTIR DO LIXO

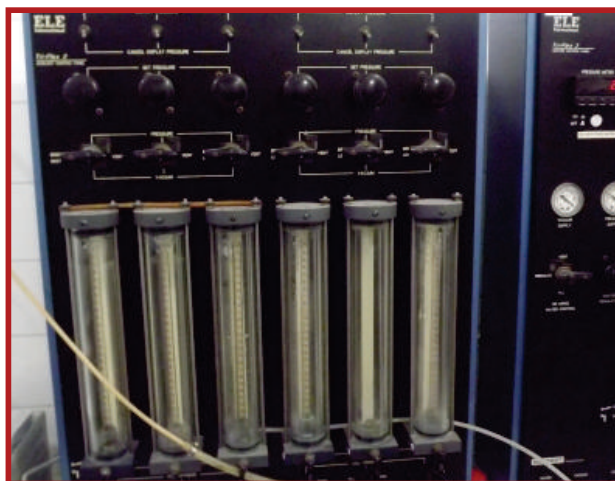
Projeto reúne pesquisadores de várias universidades do país para aproveitamento do lixo como fonte de energia elétrica.

O rápido crescimento da geração de resíduos no Brasil, adicionado à ausência de métodos sustentáveis de descarte e a falta de reaproveitamento desse material, vem adquirindo graves dimensões e implicando em danos ambientais, sociais e econômicos. Conseqüentemente, o país é considerado um dos maiores geradores de lixo do mundo, ao produzir 80 milhões de toneladas de resíduos sólidos por ano, dos quais 90% são dispostos no solo, sem nenhum aproveitamento e 10% nem são coletados. Com isso, R\$ 8 bilhões são gastos anualmente com o descarte de resíduo sólido com potencial de reciclagem, enquanto R\$ 120 bilhões são deixados de faturar devido à falta dessa prática.

Para estimular a inovação e o desenvolvimento de tecnologias que gerem soluções na área ambiental e se transformem em negócio, a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), em parceria com instituições universitárias de todo o Brasil (UFC, UFCG, UFES, Coppe/UFRJ, UFMS, UNIOESTE, ITAI/ITAIPU e UFSC), coordena hoje um projeto pioneiro que tem como objetivo estudar processos para a otimização da produção de biogás e o seu posterior aproveitamento como fonte de energia elétrica, a partir da decomposição dos resíduos sólidos e dos sistemas de tratamento de esgoto, com tecnologia 100% nacional.



Ensaio Grupo de Resíduos Sólidos - UFPE.
Imagem extraída do site <http://www.grsufpe.com>



Laboratório GRS - UFPE. Imagem extraída do site <http://www.grsufpe.com.br/publicacoes/?sect=26>

O projeto, coordenado pelo professor e pesquisador Fernando Jucá, da UFPE, conta com o apoio financeiro da Finep e a gestão administrativa e financeira da Fundação de Apoio ao Desenvolvimento da Universidade Federal de Pernambuco (Fadex-UFPE).



O professor da UFPE José Fernando Jucá é reconhecido mundialmente por sua contribuição em pesquisas sobre saneamento e água, sendo responsável por diversos trabalhos desenvolvidos sobre lixo urbano.

Para Carla Souza, analista de projetos da Finep, projetos como esse “procuram devolver para a sociedade soluções inovadoras e necessárias. O programa tem o poder de tornar a energia elétrica mais acessível”. Experiências como essa já existem em diversos países da Europa, como Alemanha e Áustria, promovendo o reaproveitamento de resíduos, redução drástica dos aterros e geração de trabalho e renda.

Para o professor Jucá, “o meio ambiente é o primeiro a ser beneficiado, já que esses gases, antes, iam para a atmosfera. Agora, eles vão gerar energia, o que é um benefício duplo”. No entanto, o diferencial desta rede de pesquisa é o modo como ela percorre toda a cadeia produtiva do biogás e energia, desde a geração otimizada, captação e purificação do biogás até a distribuição da energia elétrica em rede, além da viabilização do negócio. O objetivo final é disseminar o biogás dos resíduos sólidos urbanos e dos esgotos sanitários como uma fonte alternativa e renovável de energia, com potencial econômico e ganho ambiental.

CETENE IMPLANTA CENTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA EM UNIÃO E REVESTIMENTO DE MATERIAIS

O projeto é financiado pela Finep e administrado pela Fade-UFPE.

O Centro de Tecnologias Estratégicas do Nordeste (CETENE) está implantando o Centro Nacional de Tecnologia em União e Revestimento de Materiais (CNTM) como entidade associada ao Ministério de Ciência, Tecnologia, Inovação e Comunicações (MCTIC). O Centro deverá funcionar em nível de excelência como ambiente para desenvolvimento e inovação tecnológica de aplicação imediata e de treinamento, qualificação e certificação de pessoal e processos, através de sua rede de laboratórios e

O Centro de Tecnologias Estratégicas do Nordeste (CETENE) está implantando o Centro Nacional de Tecnologia em União e Revestimento de Materiais (CNTM) como entidade associada ao Ministério de Ciência, Tecnologia, Inovação e Comunicações (MCTIC). O Centro deverá funcionar em nível de excelência como ambiente para desenvolvimento e inovação tecnológica de aplicação imediata e de treinamento, qualificação e certificação de pessoal e processos, através de sua rede de laboratórios e instituições associadas, colocando-se como provedor de "expertise". O objetivo é que o CNTM possa oferecer equipamentos e serviços em união de materiais para atender às demandas do Pólo Provedor Nacional de Bens e Serviços dos segmentos de Petróleo, Gás Natural, Refino, Petroquímica, Biocombustível, Offshore e Naval, especificamente para Pernambuco, bem como para a região Norte-Nordeste. O projeto é financiado pela Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), administrado pela Fade-UFPE e coordenado pelo professor Anísio Brasileiro de Freitas Dourado. Ligado ao Centro de Tecnologias e Geociências (CTG) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), o projeto tem vínculo com o Departamento de Engenharia Mecânica do CTG e sua implantação trará para Pernambuco, e demais estados do Norte e Nordeste, impactos científicos, tecnológicos, econômicos, ambientais e sociais.



Cetene

Imagens do site: <https://www.cetene.gov.br/>



DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA BIOMÉDICA COORDENA PROGRAMA NA ÁREA DE SAÚDE

O Projeto tem financiamento do Ministério da Saúde e gestão administrativo-financeira da Fade-UFPE.

O “Programa de Ensino, Pesquisa e Extensão de Apoio ao PMM - a Rede Sociotécnica de Formação Humana em Saúde” é um projeto financiado pelo Ministério da Saúde que visa a especialização de Profissionais de Saúde vinculados ao Programa Mais Médicos (PMM). O Programa possibilita a interconexão com diferentes atores, a compatibilidade de interesses e amplo processo de troca e de cooperação, além do suporte de uma nova estrutura social que se potencializa com o avanço das tecnologias de informação e comunicação. Contando com o apoio administrativo-financeiro da Fade-UFPE, o projeto é coordenado pela professora Cristine Martins Gomes de Gusmão, do Departamento de Engenharia Biomédica, do Centro de Tecnologia e Geociências (CTG) da UFPE e desenvolvido pelo grupo de pesquisa SABER Tecnologias Educacionais e Sociais, do Departamento de Métodos e Técnicas de Ensino do Centro de Educação (CE) da UFPE.

O Programa tornou-se indispensável dada a crescente necessidade de qualificação profissional e formação complementar em larga escala, amparada pelas políticas de educação permanente de trabalhadores de saúde no país. Atualmente o projeto está ofertando 966 vagas para o curso de Especialização em Atenção Primária à Saúde, do Programa de Educação Permanente em Saúde da Família (PEPSUS), com carga horária de, no mínimo,

360hs. Até agosto de 2018 já havia mais de 380 usuários ativos participando das aulas no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), software responsável por prover uma série de recursos relacionados à execução do curso. O AVA foi adaptado pelo Grupo de Pesquisa SABER Tecnologias Educacionais e Sociais da UFPE para atendimento às características do curso de Especialização em Atenção Primária à Saúde.

Os alunos têm até junho de 2019 para finalizar o curso, quando o projeto seguirá para avaliação e finalização, com encerramento previsto para o início de 2020. A partir do projeto será possível a transferência da tecnologia desenvolvida para a sociedade, promovendo a inclusão digital e garantindo benefícios diretos aos profissionais capacitados e indiretos para a população atendida por estes profissionais.

Essa é mais uma iniciativa que a UFPE promove para disseminar conhecimento e contribuir com a saúde da população brasileira, em parceria com sua Fundação de Apoio, através do Departamento de Engenharia Biomédica, do CTG e do grupo de pesquisa SABER Tecnologias Educacionais e Sociais, do Departamento de Métodos e Técnicas de Ensino do CE.



PROGRAMA DE TREINAMENTO

Durante 2018 a Fade-UFPE ofereceu mais de 15 cursos de treinamento para o seu corpo funcional em diferentes áreas, sob a gestão do setor de Recursos Humanos. O objetivo do Programa é investir na formação continuada de seus colaboradores, propiciando uma melhor adequação ao trabalho e as tarefas desenvolvidas, e otimizar a operacionalização dos processos na gestão dos projetos apoiados.



Treinamento em Redação Empresarial. Imagem Arquivo Fade-UFPE.



Treinamento em Atendimento ao Cliente. Imagem Arquivo Fade-UFPE.



Treinamento em e-Social. Imagem Arquivo Fade-UFPE.

NORMAS DE RELACIONAMENTO ENTRE UFPE E SUA FUNDAÇÃO DE APOIO

O Conselho Universitário aprovou resolução que fixa as normas para regulamentar o relacionamento entre a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e a sua Fundação de Apoio (Fade-UFPE). O documento busca disciplinar os procedimentos operacionais e financeiros de projetos de ensino, pesquisa, extensão, inovação e de desenvolvimento institucional no âmbito da Universidade, com a gestão administrativo-financeira da Fade-UFPE.



Logomarca da Fundação e da UFPE





O PAPEL DAS FUNDAÇÕES DE APOIO PARA O DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO DAS UNIVERSIDADES E OS IMPACTOS DA LEI DE INOVAÇÃO



Rosali Albuquerque
Assessora de Planejamento da Fade-UFPE

Tanúzia Vieira
Coordenadora de Comunicação da Fade-UFPE

As Fundações de Apoio

As primeiras fundações de apoio surgiram no Brasil na década de 1970, com o objetivo de assegurar maior autonomia e celeridade na gestão da atividade de pesquisa nas universidades. Por volta dos anos de 1990, quando o Estado passou a assumir um perfil mais gerencial, as Fundações começaram a atuar na captação de recursos para apoiar as ações de pesquisa e, por ser uma entidade privada, tinha mais flexibilidade na gestão dos recursos, despertando maior interesse das universidades.

Henriques (2007) coloca que a grande maioria das fundações de

apoio foi instituída por servidores públicos pertencentes aos quadros das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) e Institutos de Pesquisa Científica e Tecnológicas (IPCT), que decidiram criar, como pessoas físicas, uma fundação privada para apoiar a instituição de ensino ou de pesquisa a qual estavam vinculados, por reconhecerem a importância que isso representa para a instituição apoiada.

De acordo com Rocha (2017) o exame minucioso da origem e desenvolvimento dessa organização no Brasil e no mundo revela que a fundação (em sentido lato sensu) tem sua origem associada a uma preocupação com a ação social e transformadora, baseada em valores como a solidariedade e a confiança mútua, indo além de modelos de administração no sentido clássico do termo. Na relação com a universidade pública, a fundação tem o papel de apoiar a universidade no cumprimento do seu compromisso social, com ênfase na Responsabilidade Social Universitária (RSU) e na gestão de recursos públicos.

Henriques (2005) corrobora com Rocha ao afirmar que o fato da fundação de apoio estar diante de grandes desafios torna necessária a discussão sobre sua origem, formação e gestão. Não só porque essas organizações se vêm compelidas a pensar no futuro, mas porque se defronta, em seu cotidiano, com problemas causados pela falta de mecanismos administrativos e jurídicos adequados à realização da sua função social.

Segundo Alves (2000), as Fundações de Apoio são hoje reconhecidas como entidades cuja atuação serve de base para que as ideias que surgem nas Universidades possam se transformar em projetos com resultados imediatos, produtivos, levando a Universidade para além de sua função primordial, que é, resumidamente, a produção de conhecimento.

Ao corroborar com Alves (2000), Rocha (2017) afirma que “[...] as fundações de apoio passam a ter uma importância fundamental na medida em que viabilizam a interatividade entre o conhecimento universitário com outras formas de conhecimento dispersos na comunidade. [...] podem contribuir nesse processo de articulação das universidades públicas com outras redes sociais formadas por empresas, movimentos sociais etc.”

As Fundações de Apoio são organismos sem finalidade lucrativa inseridas no conjunto de organizações do terceiro setor e funcionam com o objetivo de apoiar os projetos de pesquisa, ensino, extensão e de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico, de interesse das Universidades e também das instituições de pesquisa (ICT's), atuando no gerenciamento dos projetos desenvolvidos pelas Universidades através do financiamento obtido de entidades públicas e privadas.

Para o cumprimento dessa finalidade estão constituídas na forma de fundações de direito privado, sem fins lucrativos, regidas pelo Código Civil Brasileiro. Portanto, estão sujeitas à fiscalização do Ministério Público, nos termos do Código Civil e do Código de Processo Civil, à legislação trabalhista e, em especial, ao prévio registro e credenciamento nos Ministérios da Educação e no Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações, com renovação bial. O prévio credenciamento junto a esses Ministérios é requerido em razão da relação entre as instituições federais e as fundações de apoio ser de fomento ao desenvolvimento de projetos de ensino, pesquisa e extensão, sendo função das fundações dá suporte administrativo e finalístico aos projetos institucionais (MEC, 2012).

Na esfera federal a legislação aplicada às fundações de apoio pode ser encontrada nas Leis nº 8.958 de 20 de dezembro de 1994; 10.973 de 02 de dezembro de 2004; e 12.349 de 15 de dezembro de 2010. Nos Decretos nº 7.423 de 31 de dezembro de 2010 e 5.563 de 11 de outubro de 2005. Nas portarias intermi-

nisteriais nº 7.423 de 31 de dezembro de 2010 e 475/MEC/MCT de 14 de abril de 2008. E ainda nos pareceres CNE/CES nº 81/2003 e 364/2002. Contudo, ainda existem muitas lacunas a serem preenchidas no que diz respeito ao seu marco jurídico. (MEC, 2012).

Para fomentar os inúmeros projetos desenvolvidos pelas Universidades, várias instituições financiadoras aportam recursos nas Fundações de Apoio a fim de promover não somente o desenvolvimento da pesquisa acadêmica, mas também o desenvolvimento de políticas públicas no país. As Fundações passam a adotar estruturas organizadas para a gestão dos projetos desenvolvidos pelas Universidades, que por sua vez, constituem-se como relevante instrumento para o desenvolvimento da ciência, tecnologia e inovação do país. Ao longo do tempo, as Fundações de Apoio tornaram-se um importante instrumento para a interação universidade-empresa.

Para Henriques (2007), a atuação das fundações de apoio em parceria com as universidades criou um possível modelo de gestão financeira e administrativa, de recursos públicos e/ou que se tornam públicos, para instituições públicas autônomas. Para esse autor isto “ é tecnologia social de grande importância e cada vez mais as fundações de apoio abdicam da soberania possível de



Portanto, para a realização de suas atividades, em especial a de pesquisa, as Universidades contam com o apoio das Fundações, criadas para dar maior celeridade na administração dos recursos destinados aos projetos, mas somente por volta dos anos de 1990 é que as Fundações passam a atuar mais significativamente no apoio as ações de pesquisa das Universidades. Consequentemente, as Fundações passam a ser um elo entre a universidade e as empresas.

que é capaz de gozar uma instituição de natureza privada, em prol dos valores que, de fato, devem orientar sua atuação como instrumento de apoio às instituições públicas de ensino e de pesquisa científica e tecnológica, consolidando o espaço da autonomia financeira e gerencial.” O foco tem sido gerenciar recursos públicos, destinados às Universidades e às Instituições de Pesquisa Públicas, de maneira racional e eficaz, para obtenção dos resultados postos por essas, bem como auxiliá-las na captação, geração e gerenciamento de recursos extraorçamentários. (HENRIQUES, 2007)

Ciência, Tecnologia e Inovação

A ciência tem duas grandes vertentes: a primeira, relacionada à invenção de instrumentos que atendem às necessidades de sobrevivência; e a segunda, representada pela forma como o homem procura compreender e explicar o universo que o envolve.

A primeira vertente recebe o nome de tecnologia, pois só em períodos mais recentes se torna ciência aplicada; a segunda vertente, que antigamente era apenas a busca de conhecimento, é a ciência básica (VASCONCELLOS, 2008, apud NUNES, 2010).

Na definição de Reis (2004), ciência estaria associada a uma forma de saber abstrato, atenta a fenômenos naturais, os quais seriam estudados com base na observação, no conhecimento acumulado, em experimentos, dentre outras formas, capazes de gerar explicações amplas e modelos teóricos de análise.

Na concepção de Galvão (2001) a ciência é uma atividade social com um papel na história da nossa cultura, e uma prática com dimensões políticas. Por enfatizar método, razão e apelo à evidência, a ciência se estabeleceu como autoridade superior à experiência subjetiva e aos pronunciamentos religiosos. Toda atividade científica começa como um empreendimento hermenêutico es-

truturado em significados.

Em relação à tecnologia pode-se afirmar que ela está associada a impactos socioeconômicos sobre uma comunidade, resultantes da aplicação de novos materiais, novos processos de fabricação, novos métodos e novos produtos nos meios de produção.

Miranda (2002, apud Silveira e Bazzo, s/d) coloca que a tecnologia é fruto da aliança entre ciência e técnica, a qual produziu a razão instrumental, como no dizer da Teoria Crítica da Escola de Frankfurt. Esta aliança proporcionou o agir-racional-com-respeito-a-fins, conforme assinala Habermas, a serviço do poder político e econômico da sociedade baseada no modo de produção capitalista (séc. XVIII) que tem como mola propulsora o lucro, advindo da produção e da expropriação da natureza. Então se antes a razão tinha caráter contemplativo, com o advento da modernidade, ela passou a ser instrumental. É nesse contexto que deve ser pensada a tecnologia moderna; ela não pode ser analisada fora do modo de produção, conforme observou Marx.

Portanto, na ciência, o principal veículo de disseminação é a publicação de artigos, teses, livros, tratados e outras maneiras de formalização do conhecimento de ordem mais abstrata, na tecnologia os principais instrumentos documentais são manuais, plantas, layouts, memórias descritivas, livros técnicos, dentre outras (REIS, 2004).

A inovação, por sua vez, aparece ligada a fatores comerciais e econômicos. Para que uma tecnologia criada seja transformada em inovação, essa tecnologia deve ser produzida pelos agentes econômicos (as empresas), disponibilizada para a sociedade e aceita por esta (REIS, 2004).

Sobre o tema inovação, Nunes (2010) afirma que o pioneiro em analisar a importância da inovação para o desenvolvimento da economia foi Joseph Schumpeter (1934), que entende a inovação como a introdução de novas combinações produtivas econômica-

mente viáveis que proporcionam mudanças, podendo desestabilizar a economia e provocar uma reorganização social e econômica. Segundo a sua definição, inovação é uma invenção aplicada, comercializada e que proporciona impacto na sociedade, ou seja, um invento é uma ideia, um esboço ou um modelo para um equipamento, um produto ou um processo novo ou melhorado.

Segundo Courty (2007) a busca constante de inovações e tecnologias tem contribuído de forma significativa não só para a sustentabilidade, mas também para o crescimento e a competitividade das Organizações no mercado cada vez mais exigente. [...] O processo inovativo ocorre quando a empresa domina e implementa o design e a produção de bens e serviços que sejam novos para ela, independente do fato de serem novos ou não para os seus concorrentes.

Bastos e Britto (2017) colocam que a interação da produção científica e tecnológica constitui um aspecto crucial para o a consolidação de Sistemas Nacionais de Inovação (SNIs), envolvendo tanto a absorção de conhecimentos produzidos em universidades e institutos de pesquisa pelo setor produtivo, conforme comprovam estudos realizados por Lundvall (1992, 2002), Klevorick et al. (1995), Narin et al. (1997) e Cohen et al. (2002), como, por outro lado, a capacidade do conhecimento tecnológico gerado pelo setor produtivo em fornecer questões para a elaboração científica, conforme descrito por Rosenberg (1982).

Para os autores, a partir da constatação da relevância das articulações entre instituições de pesquisa e o setor produtivo nas trajetórias de desenvolvimento dos distintos Sistemas Nacionais de Inovações (SNIs), Suzigan e Albuquerque (2008) e Rapini (2007) identificam algumas funções fundamentais da universidade no âmbito desses sistemas: formação de pessoal em geral; formação de pessoal capacitado para fundar novas empresas, especialmente em novas áreas tecnológicas ("spin-offs"); fonte de conhecimento de caráter mais geral necessário para as atividades

de pesquisa básica e fonte de conhecimento especializado relacionado à área tecnológica da firma; geração de conhecimento na forma de "spillovers" (utilizados por empresas e outros agentes com capacidade de absorção previamente construída); estabelecimento de interações diretas com empresas estabelecidas, favorecendo processos inovativos adaptados às exigências do setor empresarial; e estabelecimento de canais para absorção de conhecimento gerado nos centros mais avançados.

A relevância dessas funções variaria de acordo com as especificidades institucionais, os padrões de especialização nos campos científico e produtivo e as trajetórias evolutivas dos diferentes Sistemas Nacionais de Inovações (BASTOS e BRITTO, 2017)

Segundo Calligaris e Torkomian, 2003 (apud NUNES, 2010), as empresas nacionais necessitam aumentar a capacitação tecnológica para se adaptarem às demandas do mercado, e, para isso, têm buscado vantagens competitivas por meio da introdução de inovações tecnológicas em seus produtos e processos.

Para Schumpeter (1985), a inovação tecnológica pode acontecer e ser percebida em cinco situações: 1) Introdução de um novo bem - a criação de um novo bem pode implementar uma inovação radical, onde, normalmente, é criado um novo paradigma, ou um bem sofre uma inovação incremental, aproveitando-se da antiga plataforma tecnológica como forma de se produzir melhorias nela; 2) Introdução de um novo método de produção - implementação de um método que ainda não tenha sido testado no processo produtivo daquele segmento industrial. O novo método de produção não precisa ser baseado em uma descoberta científica, pode, por exemplo, ser uma adaptação a um método de produção já existente; 3) Abertura de um novo mercado - ou seja, um mercado onde a indústria em questão ainda não tenha sido inserida, quer este mercado tenha existido ou não; 4) Conquista de uma nova fonte de matérias-primas ou bens semimanufaturados - os novos processos podem condicionar a

descoberta ou a utilização de uma nova fonte de matérias-primas; 5) Estabelecimento de uma nova forma de organização de qualquer indústria - pode condicionar a criação de um monopólio ou a fragmentação de um monopólio.

Assim, podemos entender que a inovação não precisa, necessariamente, ser algo novo para todos, e sim algo novo para a empresa que está implantando ou desenvolvendo essa inovação. Isto define a inovação como sendo quaisquer processos pelos quais as empresas dominam e põem em prática projetos de produtos e processos produtivos que são novos para elas, mesmo que não sejam novos em termos mundiais, ou mesmo nacionais (NELSON, 2006).

As empresas inovadoras utilizam atividades de P&D como meio principal para viabilizar inovações para o mercado, seja com novos produtos, melhoria dos atuais ou diminuição dos custos. A aproximação com a universidade para a realização de P&D nas empresas facilita a geração e introdução de inovações na sociedade, pois com a transferência de tecnologia gerada nessas instituições para o setor privado, várias dificuldades de desenvolvimento de P&D em micro e pequenas empresas são solucionadas (CALLIGARIS e TORKOMIAN, 2003).

Ao discutir as diferenças conceituais entre ciência, tecnologia e inovação, Silva (2011) afirma que a fronteira entre ciência e tecnologia como formas de conhecimento se faz segundo sua finalidade. Enquanto a ciência se põe sob a lógica do descobrir e explicar, como um conjunto de conhecimentos organizados sobre mecanismos de causalidade dos fatos observáveis, obtidos por meio do estudo objetivo dos fenômenos empíricos, a tecnologia se apresenta como o conjunto de conhecimentos científicos ou empíricos diretamente aplicáveis à produção ou melhoria de bens ou serviços, conhecimento que responde ao domínio cognitivo da ação, estabelecendo relações e informações para informar o saber fazer.

Para esse autor, a inovação seria ao mesmo tempo científica, por de alguma forma incorporar conhecimentos abstratos e ideias,

e tecnológica por ter um emprego como produto, processo produtivo, ou serviço relevante para as empresas inseridas nos mais diversos mercados. Todavia, diferente da ciência e da tecnologia, a inovação necessariamente é destinada à comercialização no mercado, sendo no mínimo viável para que de alguma forma opere segundo mecanismos de trocas.

O papel da Universidade no desenvolvimento da ciência, tecnologia e inovação

O sociólogo português Boaventura de Souza Santos, ao abordar o tema da universidade no Século XXI, coloca que transformações de ordem tecnológica, política, social e econômica que ocorreram neste início de século têm causado profundas alterações para as universidades públicas. Para o autor, se de um lado, a sociedade exige que as universidades públicas ampliem o acesso e participem de forma mais ativa do desenvolvimento social, de outro, diversos setores cobram mais qualidade e um maior compromisso com a produção da ciência, tecnologia e inovação.

Santos (2003), ao analisar a situação das universidades no Brasil, identifica três crises: a crise de hegemonia; a crise de legitimidade e a crise institucional. Em relação à hegemonia, Santos (2003) afirma que de um lado, a produção da alta cultura, pensamento crítico e conhecimentos exemplares, científicos e humanísticos, necessários à formação das elites de que a universidade vem se ocupando desde a Idade Média. Do outro lado, a produção de padrões culturais médios e de conhecimentos instrumentais úteis à formação da mão-de-obra qualificada exigida pelo desenvolvimento capitalista. A incapacidade da universidade para realizar a contento essas funções, até certo ponto contraditórias, levou o Estado e os agentes econômicos a procurarem fora da universidade meios alternativos de atingir esses objetivos. Ao deixar de ser a única instituição no domínio do ensino superior e na pro-

dução da pesquisa a universidade entra numa crise de hegemonia.

Sobre a crise da legitimidade, ele coloca que ela é provocada pelo fato da universidade ter deixado de ser uma instituição consensual em face da contradição entre a hierarquização do saber especializado, através das limitações ao acesso e do credenciamento de competências, por um lado, e as exigências sociais e políticas da democratização da universidade e da reivindicação da igualdade de oportunidades para os filhos das camadas populares da sociedade, por outro.

Em relação à crise institucional, o autor coloca que ela é resultado da contradição entre a reivindicação da autonomia na definição dos valores e objetivos da universidade e a pressão crescente para submeter esta última a critérios de eficácia e de produtividade de natureza empresarial ou de responsabilidade social. A crise institucional da universidade pública estaria associada a dificuldades de realização das suas funções tradicionalmente chamadas de ensino, pesquisa e extensão e a perda de prioridade da educação superior como bem público (SANTOS 2003).

Nesse contexto, a necessidade de se promover meios para a chamada interação universidade-empresa é crescente. Conforme Cunha e Fischmann (2003, apud Nunes, 2010) a transferência de tecnologia pode acontecer de empresa para empresa, de universidade para universidade, de universidade para empresa ou de empresa para universidade. Porém, no caso das universidades, o fato mais frequente é que os conhecimentos desenvolvidos em laboratórios sejam transferidos para as empresas e estas, de posse do conhecimento, o desenvolvem até obter um novo produto ou a melhoria de produtos ou processos já existentes.

Nesse sentido a Lei de Inovação funciona como Marco Legal da institucionalização da cooperação universidade-empresa e

as fundações de apoio surgem como um dos primeiros agentes intermediadores utilizados para realizar a interação do meio acadêmico com o setor produtivo.

A Lei de Inovação e a importância das Fundações de Apoio para o desenvolvimento científico e tecnológico das Universidades

O novo Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação (Lei nº 13.243) foi publicado no Diário Oficial da União em 12 de janeiro de 2016 e dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação, alterando várias normas: a Lei nº 10.973 (2004), Lei nº 8.666/1993 e a Lei nº 12.462/2011 que tratam, respectivamente, sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica, as normas para licitações e contratos da Administração Pública e sobre o Regime Diferenciado de Contratações Públicas.

Desse modo, o Novo Marco Legal fomenta a Pesquisa e o Desenvolvimento Tecnológico (P&D), especialmente em relação às parcerias entre entidades públicas e privadas e serve tanto para apoiar a inovação no país, como também regulamenta as atividades de transferência de tecnologia e propriedade intelectual das universidades e institutos de pesquisa em cooperação com o setor produtivo.

Sicsú e Silveira (2016) ao comentar sobre o Marco legal, afirmam que ele viabiliza as parcerias público/privadas (PPPs) facilitando a articulação com empresas inovadoras, principalmente de porte médio e pequeno. Permite que um núcleo de inovação tecnológica (NIT) possa atender a várias instituições, dando efetividade a essas estruturas que necessitam de profissionais especializados em transferência de tecnologia e propriedade industrial, o que leva a custos não suportados por muitas das instituições de ciência e tecnologia. Regulamenta a Lei de Inovação no que tange ao trabalho com o se-

tor privado e aumenta a possibilidade de pesquisadores universitários prestarem consultoria às empresas.

Nesse sentido, as fundações de apoio, enquanto estruturas organizadas para a gestão dos projetos desenvolvidos pelas Universidades, são coparticipantes do desenvolvimento científico e tecnológico. Na opinião de Silva (2011) a Lei, ao autorizar a formação de parcerias, a prestação de serviços, a possibilidade do servidor público se licenciar para abrir uma empresa voltada à inovação, dentre outras medidas, consolidou a produção, e especialmente, a transferência de tecnologia como função da universidade, como formas de pesquisa (construção) e extensão (transferência).

Mesmo considerando todo esse avanço e as contribuições da nova Lei de Inovação, Henriques (2007) destaca que o marco jurídico legal para a fundação de apoio precisa ser revisto e ampliado, na perspectiva de que a fundação se torne um mecanismo de fortalecimento da missão da universidade, além de propiciar parcerias, e alianças para a formulação de novas diretrizes para a produção e difusão do conhecimento, para ampliação da pesquisa, ciência, tecnologia e inovação, para realização de um desenvolvimento regional fundado nos princípios da sustentabilidade, solidariedade e democracia.

E vai além ao afirmar que o desenvolvimento da fundação de apoio no Brasil e do terceiro setor, de um modo geral, tem sido prejudicado por um marco legal impreciso, onde os sistemas jurídicos são variados e as características que definem os diversos tipos de fundações são muito numerosas: origem, recursos, fins, longevidade, forma de atuar, atividades ou tratamento fiscal, o que contribui para a falta de informação por parte da população (HENRIQUES, 2007).

Para Nunes (2010), embora exista uma escassez de publicações científicas que tratem das funções das fundações de apoio nas atividades de transferência de tecnologia e proteção do conheci-

mento, é possível elencar as principais funções com base nos estudos de Perilo, Medeiros e Goodrich (1988), e de pesquisas nos sites de algumas fundações.

Para o autor, as funções podem ser classificadas em internas, externas e de proteção. As funções internas compreendem: agilizar a contratação e executar projetos de P&D; complementar salários do pessoal das Instituições de Ensino; realizar e promover atividades científicas e culturais; gestão de pessoal para os projetos; gestão financeira do fluxo de caixa de projetos e procedimento para pagamento de fornecedores e pessoal envolvidos nos projetos; gestão de compras de bens e serviços e prospecção de oportunidades.

Em relação às funções externas, o autor destaca: captar recursos para aplicação em pesquisas; servir de intermediária na união de demanda e oferta tecnológicas; gestão de Convênios e Contratos com órgãos públicos e privados para realização de pesquisa, desenvolvimento, treinamento e formação de recursos humanos, bem como para o desenvolvimento e fornecimento de serviços técnicos especializados, fornecimento de know-how, licenciamento de patentes e transferência de tecnologia.

Quanto à função Proteção, tem-se: auxiliar no processo de proteção das inovações geradas; gestão de propriedade industrial, assistência jurídica especializada para obtenção de patentes nacionais ou internacionais, bem como assistência no licenciamento de uso de patentes e na elaboração de contratos de transferência de tecnologia (NUNES, 2010).

Melo (2005) afirma que grande importância das fundações está na dificuldade que a universidade tem de gerenciar esse tipo de recurso. Este é um problema sério que envolve competência e formação específica. Algumas pessoas podem ser excelentes pesquisadoras, mas não sabem negociar, estruturar um projeto e administrá-lo. A própria universidade tem dificuldades nessa área. Para assumir essa postura, precisaria capacitar pessoas com um novo perfil.

De acordo com Henriques (2007), projetos específicos, com tempo li-

mitado de duração, por exemplo, exigem a instalação de um aparelhamento administrativo específico e, ainda, um aporte adicional de recursos humanos, e isso só será possível se a gestão do projeto, total ou parcial, estiver a cargo de uma fundação de apoio. Não há como uma IFES ou IPCT, ainda que em projetos com duração limitada no tempo, contratar pessoal sem abrir vagas no quadro efetivo e sem observar as regras do concurso público. Só que isso se inviabiliza, em face da temporalidade do projeto. Não significa isso, jamais, que está sendo contratada mão-de-obra de caráter permanente para uma atividade-fim. A análise situa-se no âmbito de cada projeto, especificamente.

Ao corroborar com Henriques (2007), Silva (2011) afirma que sem a fundação de apoio, as empresas se quisessem investir em projetos da universidade teriam de doar recursos a universidades, que a cada ano, se não aplicados, se perderiam em meio ao conjunto de recursos da União, dificultando o controle e a realização de investimentos de médio e longo prazo, ou teriam de investir na condução direta dos projetos, seja destinando recursos às contas particulares de professores universitários, ou ela mesma comprando insumos, equipamentos, importando aparelhos e matérias primas.

Considerações Finais

A cada dia, fica mais evidente que a competitividade das empresas depende da sua capacidade de inovação tecnológica, realizada, principalmente, através de projetos de pesquisa - P&D, e que as políticas de ciência, tecnologia e inovação são fundamentais para que um país possa progredir e consiga se desenvolver científica e tecnologicamente, cabendo ao governo brasileiro tomar algumas medidas para incentivar a inovação tecnológica nas empresas e nas instituições de ensino.

Consequentemente, não se pode negar a importância das universi-

dades para o desenvolvimento científico, onde muitos estudos são desenvolvidos e onde estão muitos dos mais brilhantes pesquisadores. Entretanto, tão importante quanto a produção do conhecimento é sua aplicação na vida diária de cada um de nós e a universidade e as empresas precisam manter um diálogo constante para que o propósito do desenvolvimento da ciência e tecnologia tenham efeito positivo na vida cotidiana.

Este diálogo se torna mais eficaz quando se dispõe de mecanismos e instrumentos que facilitem a comunicação. Dispositivos legais criados para que a inovação realmente aconteça e que as fundações de apoio possam ser reconhecidas como um importante instrumento para a efetiva interação universidade-empresa.

Apesar da imagem extremamente desgastada em decorrência de desvios de finalidade, as Fundações de Apoio não podem deixar de ser lembradas como facilitadoras do processo de desenvolvimento da ciência no país. É preciso ter clareza que muitos dos projetos de pesquisa que são desenvolvidos dentro das universidades, somente são possíveis pela existência deste agente facilitador da pesquisa e inovação, seja através das agências oficiais de fomento, seja através do financiamento direto de empresas.

Neste estudo, ainda que preliminar, demonstrou-se a importância das Fundações de Apoio no contexto do desenvolvimento da ciência, tecnologia e inovação no âmbito das universidades, e os impactos que a Lei de Inovações vem trazendo para todo esse processo. Como sugestão para futuros estudos, é possível aprofundar o conhecimento sobre o tema e demonstrar, quantitativamente, o que isto representa do ponto de vista do investimento em pesquisa no Brasil.



Rosali Albuquerque
 Assessora de Planejamento
 Fade-UFPE

- *Graduada em Educação Física (Licenciatura) pela Universidade de Pernambuco – UPE (2003), possui Especialização em Ciência Política pela Universidade Católica de Pernambuco - UNICAP (2005) e em Gestão de Projetos pela Universidade Federal de Pernambuco - UFPE (2012).*
- *Atuou como Gestora Pública na Prefeitura do Recife participando da implantação e coordenação de programas do Governo Federal na área de Esporte e Lazer entre 2002 e 2006.*
- *Na Fade-UFPE desde 2006 atuou como Gerente de Projetos e exerce a função de Assessora de Planejamento de 2014 até os dias atuais.*



Tanúzia Vieira
 Coordenadora de Comunicação Corporativa
 Fade-UFPE

- *Graduada em Comunicação Social - Publicidade e Propaganda pela UFPE.*
- *Especialista em Produção de TV. Mestre em Administração de Empresas com ênfase em Recursos Humanos e Marketing.*
- *Foi gestora administrativo-financeira do Programa de Liderança e Desenvolvimento Social para a América Latina e Caribe, da Fundação Kellogg e Coordenadora do Programa de Especialização em Comunicação e Marketing - MKT.COM, do PPGCOM/UFPE.*
- *Professora aposentada do Departamento de Comunicação Social da UFPE.*

Referências

ALVES, Francisco de Assis. Fundações, organizações sociais, agências executivas. São Paulo: LTr, 2000.

BASTOS, Carlos Pinkusfeld; BRITTO, Jorge. Inovação e geração de conhecimento científico e tecnológico no Brasil: uma análise dos dados de cooperação da Pintec segundo porte e origem de capital. Revista Brasileira de Inovação. Campinas (SP), janeiro/junho 2017.

CALLIGARIS, A.B.; TORKOMIAN, A.L.V. Benefícios do desenvolvimento de projetos de inovação tecnológica. Revista da Associação Brasileira de Engenharia de Produção, v.13, n.2, 2003.

COURTY, Michel Victor. Gestão da inovação tecnológica. () Acesso em 05.07.2017.

CUNHA, N.C.V.; FISCHMANN, A. Alternativas de ações Estratégicas para Promover a Interação Universidade-Empresa Através dos Escritórios de Transferência de Tecnologia. IN: Seminário Latino-americano de Gestión Tecnológica - ALTEC, 10, Ciudad Del Mexico. Anais... Ciudad del Mexico, 2003.

GALVÃO, Afonso. Considerações sobre o conceito de ciência. (ftp://ip20017719.eng.ufjf.br/Public/ArtigosCientificosDiversos/Metodologia_Cientifica/Metodologia_Cientifica.pdf). Acesso em: 05.07.2017.

HENRIQUES, Antonio Manoel Dias. A importância das Fundações de Apoio às Instituições de Ensino Superior e de Pesquisa Científica e Tecnológica. I Fórum sobre as Instituições Federais de Ensino Superior. O TCU promove a busca de soluções (Fórum sobre as Instituições Federais de Ensino Superior). Brasília, DF. 2007.

MELO, Pedro Antônio de. A Transferência de Conhecimentos Científicos e Tecnológicos da Universidade Federal de Santa Catarina para o Segmento Empresarial. www.producaoonline.inf.br / Vol. 5/ Num. 3/ Setembro de 2005.

NELSON, R. R. As fontes do Crescimento Econômico: Clássicos da Inovação. São Paulo: Editora da Unicamp, 2006.

NUNES, André Luís de Sá. Mudanças promovidas pela lei da inovação nas funções e práticas de gestão dos intermediadores da cooperação universidade-empresa das universidades federais. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, área de Concentração Tecnologia, Qualidade e Competitividade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná. Paraná, 2010.

REIS, Dálcio Roberto. Gestão da Inovação Tecnológica. São Paulo: Manole, 2004.

ROCHA, José Cláudio. O papel das fundações de apoio no contexto das universidades públicas no Brasil. (http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=11646). Acesso em 04.07.2017)

SCHUMPETER, J. A Teoria do Desenvolvimento Econômico. São Paulo: Ed. Nova Cultural, 1985.

SANTOS, Boaventura de Sousa. A universidade no Século XXI: para uma reforma democrática da universidade. São Paulo: Ed. Cortez, 2003.

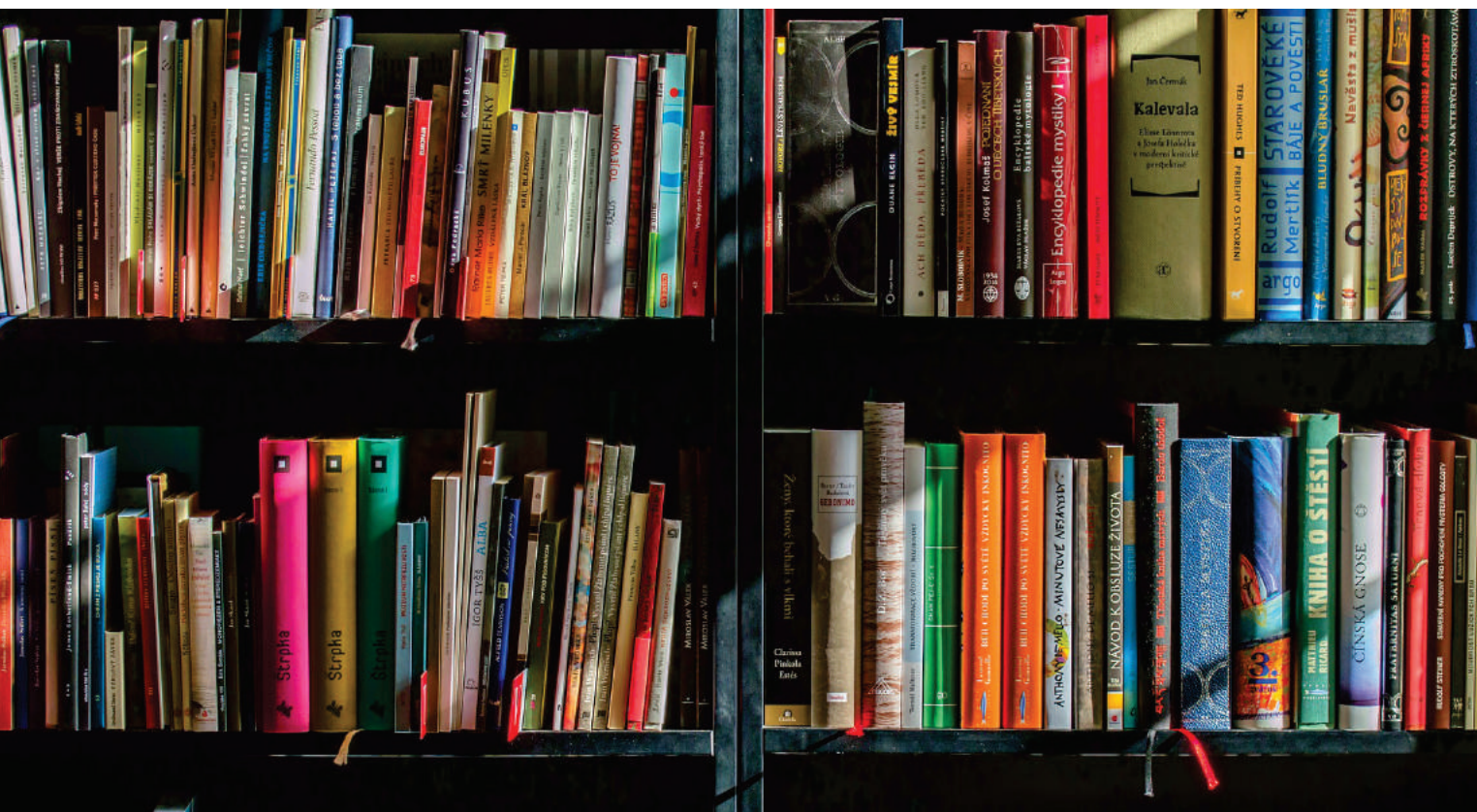
_____. Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade. São Paulo: Ed. Cortez, 1999.

SILVA, Alexandre Pacheco da. Antes de uma fundação, um conceito: um estudo sobre a disciplina jurídica das fundações de apoio na cooperação entre Universidade e Empresa. Dissertação apresentada à Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2011.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SICSÚ, Abraham Benzaquen; SILVEIRA, Mariana. Avanços e retrocessos no marco legal da ciência, tecnologia e inovação: mudanças necessárias. Revista Ciência e Cultura ON-line. Volume 68, número 2. São Paulo. Abril/Junho de 2016. (<http://dx.doi.org/10.21800/2317-6660201600200002>). Acesso em: 05.07.2017.

SILVEIRA, Rosemari Monteiro Foggiao Castilho; BAZZO, Walter Antonio. CIÊNCIA E TECNOLOGIA: Transformando a relação do ser humano com o mundo. <http://www.uel.br/grupoestudo/processoscivilizadores/portugues/sitesanais/anais9/artigos/workshop/art19.pdf>





**APOIO À
PESQUISA**

PROJETOS APOIADOS EM 2018

As fundações de Apoio são elos estratégicos para alavancar recursos, públicos e privados, para a ciência, tecnologia e inovação do País. Trata-se de um contingente de 95 instituições espalhadas por todo o país, nas mais diferentes regiões e que movimentam R\$ 5 bilhões ao ano, o que representa 50% a 70% de todos os recursos que as universidades federais rece-

bem anualmente. É seu papel atrair recursos adicionais para as universidades e institutos de pesquisas, gerenciando cerca de 20 mil projetos ao ano, estando presentes em 13 universidades. Nesse contexto, a Fade-UFPE, única fundação de Apoio da Universidade Federal de Pernambuco, faz a gestão administrativa e financeira de vários projetos destacados a seguir.

Laboratório Integrado de Tecnologia em Petróleo, Gás e Biocombustível. Construção de 12 laboratórios para diversos grupos de pesquisa reunidos em um só local - Campus Recife da UFPE. O projeto foi financiado pela PETROBRÁS.

Cátedra Industrial em Simulação de Reservatórios. Projeto de formação de equipe composta por professores e alunos de pós-graduação para desenvolver estudos sobre simulação numérica de reservatórios de petróleo, com financiamento da Fundação Canadense Energi Simulation em parceria com a UFPE e a sua Fundação de Apoio.



Imagem do Arquivo do Laboratório.



Representante das três instituições e membros da Cátedra. Imagem do Arquivo Ascom UFPE.



Em breve acontecerá o lançamento do livro "Ambiente Pelágico da Bacia de Sergipe e Alagoas", organizado por Péricles Moraes de Andrade Júnior como resultado do projeto de pesquisa científica Marseal (Caracterização Ambiental da Bacia de Sergipe e Alagoas). O projeto, que conta com apoio administrativo da Fade-UFPE, permitiu que vários pesquisadores de universidades brasileiras, inclusive da UFPE, e da Petrobras realizassem estudos sobre o sistema pelágico na região nerítica e oceânica em uma parte do Oceano Atlântico Tropical, sobre a qual se possui pouco conhecimento até então.



MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETO COMO CONDICIONADORA DE PRIORIZAÇÃO DE PROJETOS

Um estudo exploratório.

Felipe lima

Engenheiro da CHESF

Introdução

Atualmente, os projetos têm alcançado patamares cada vez mais complexos, o que exigem das organizações um aprimoramento maior e constante em práticas de Gerenciamento de Projetos, pois, organizações mais amadurecidas nos conceitos relacionados a gerenciamento de projetos tendem a ter mais chances de êxito na sua realização.

Uma forma de compreender a evolução de um determinado tema é conhecer as origens e seu desenvolvimento. Assim é possível entender seu processo evolutivo e as influências de diferentes fatores ao longo do tempo. Pode-se considerar que o tema Gerenciamento de Projetos surgiu na era pós Revolução Industrial, especificamente a partir da segunda metade do século XIX, com as transformações no modo de produção da época e na nova forma de pensar as relações empresariais que começavam a modificar a estrutura econômica no ocidente. Nesse contexto surge, então, a necessidade de implementar projetos de grande porte e administrar recursos materiais, financeiros e humanos, o

que, para a época, era algo de grande envergadura e exigia o conhecimento de técnicas de processos, de riscos, de qualidade e de controle.

No campo teórico, os estudos de Frederick Taylor, considerado na sua época como “pai do gerenciamento de projetos”, e Henry Gantt introduziram modelos de avaliação, conceitos como eficiência e eficácia, modelo de diagramas (gráfico de Gantt) e com o passar do tempo foram desenvolvidas outras técnicas para auxiliar a coordenação, a comunicação e o cumprimento de metas, a exemplo do sistema PERT- *Program Evaluation and Review Technique* e o CPM – *Critical Path Method*.

No entanto, o aprimoramento das ferramentas e técnicas de planejamento e controle só ocorreu após a 2ª Guerra Mundial, sendo expandidas na década de 1960 até a metade da década de 1980, quando um grupo de cinco profissionais de gestão de projetos, da *Philadelphia, Pensilvania*, nos EUA, se reuniu para discutir as melhores práticas e Jim Snyder fundou o *Project Management Institute* – PMI (EUA). Esta fase tinha o foco apenas na gerência do tempo, custos e qualidade, que Kerzner chamou de “gestão de projetos tradicional” (MENEZES, 2016).

Entre 1986 e 1993, a literatura considera esse período como a fase do “renascimento do gerenciamento de projetos”, sendo 1987 o marco desse período com o surgimento da primeira versão oficial do Guia PMBOK, com oito áreas de conhecimento. Essa primeira versão foi responsável pela entrada do gerenciamento de projetos na fase moderna, ao priorizar pessoas e clientes e, em 2000, ocorreu o lançamento da 2ª edição do Guia PMBOK, introduzindo conceitos como gestão da integração, entre outros. Dessa evolução

surgiram várias edições e a de 2013 passou por um processo de correção e adaptação à realidade das organizações do século XXI reforçando os conceitos de integração, escopo, custos, tempo, qualidade, aquisições, comunicações, riscos e pessoas. (MENEZES, 2016).

Decorre, pois, dessa conjuntura, a importância de desenvolver estudos sobre gerenciamento de projetos e analisar sua aplicabilidade nas organizações que lidam com essa área de conhecimento. A pesquisa bibliográfica foi a estratégia adotada para a compreensão do fenômeno, a partir da apresentação das técnicas/ferramentas de seleção/priorização de projetos aliadas às boas práticas de gestão, com base no levantamento de informações da literatura pesquisada, buscando entender se é possível afirmar que a maturidade em Gerenciamento de Projeto é uma condicionadora na sua priorização. Assim, pode ser possível avaliar se as teorias de maturidade e priorização de projetos, associadas às boas práticas, podem auxiliar uma organização a definir seus projetos prioritários em conformidade com seu alinhamento estratégico.

1. Gerenciamento de Projetos

Segundo Cleland e Ireland (2007), projeto consiste em uma combinação de recursos organizacionais para se criar algo que não existia anteriormente e que irá fornecer uma melhoria na capacidade de desempenho, tanto na performance quanto na execução de estratégias organizacionais. Para Gozzi (2016, p. 14), “a gestão de projetos pode ser definida como a aplicação de conhecimentos, técnicas, ferramentas e habilidades com o intuito de atender requisitos e administrar as expectativas de todos os envolvidos no projeto”, sendo de suma importância o seu estudo pelas organizações.

O Project Management Institute - PMI (2013, p.3) define projeto como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”, destacando que a natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos. Portanto, os projetos devem atender aos requisitos necessários para sua conclusão, tendo como variáveis, prazo, custo e escopo (CLELAND; IRELAND, 2007). Estas variáveis compõem o que se chama de tríplice restrição, ou seja, são requisitos de projeto que competem entre si, cujo equilíbrio pode afetar a qualidade do projeto.

De acordo com o PMI, gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a sua execução de forma efetiva e eficaz. Trata-se de uma competência estratégica para as organizações, permitindo que elas unam os resultados dos projetos com os objetivos do negócio e, assim, melhor competir em seus mercados (PMI, 2013, p.5). Quanto ao aumento da importância do gerenciamento de projetos nas organizações e a sua evolução de atividade parcial para tempo integral, Cassiano e Abdollahyan (2007, p. 5) afirmam que “atualmente, o gerenciamento de projetos é considerado uma competência estratégica para qualquer tipo de organização, e como tal pode aumentar significativamente seu desempenho.” Em relação às características do gerenciamento, Keelling (2002) apresenta sete atributos que estão discriminados no Quadro 1.



Quadro 1 - Características do Gerenciamento de Projetos

Característica	Significado
Simplicidade de propósito	O projeto possui metas e objetivos facilmente entendidos.
Clareza de propósito e escopo.	O projeto pode ser descrito claramente e em poucos termos: seus objetivos, escopo, limitações, recursos, administração, qualidade de resultados e assim por diante.
Controle independente.	O projeto pode ser protegido do mercado ou de outras flutuações que afetam operações rotineiras
Facilidade de medição	O andamento do projeto pode ser medido por meio de sua comparação com metas e padrões definidos de desempenho.
Flexibilidade de emprego.	A administração do projeto pode empregar ou cooptar especialistas e peritos de alto padrão por períodos limitados, sem prejudicar os arranjos de longo prazo na lotação de cargos.
Conduz à motivação e moral da equipe.	A novidade e o interesse específico do trabalho do projeto são atraentes às pessoas e leva a formação de equipes entusiásticas e automotivadas.
Sensibilidade ao estilo de administração e liderança.	Embora às vezes capazes de autogestão, as equipes de especialistas automotivados reagem criticamente a certos estilos de liderança. Útil ao desenvolvimento individual. Trabalhar com uma equipe de projeto eficiente favorece o desenvolvimento acelerado e a capacitação pessoal.
Favorece a discrição e a segurança.	Os projetos podem ser protegidos de ação hostil ou atividade de informação para defesa, pesquisa, desenvolvimento de produto ou segurança de produtos sensíveis ao mercado ou de alto valor.
Mobilidade	Como entidades independentes, os projetos podem ser executados em locais remotos, países estrangeiros e assim por diante.

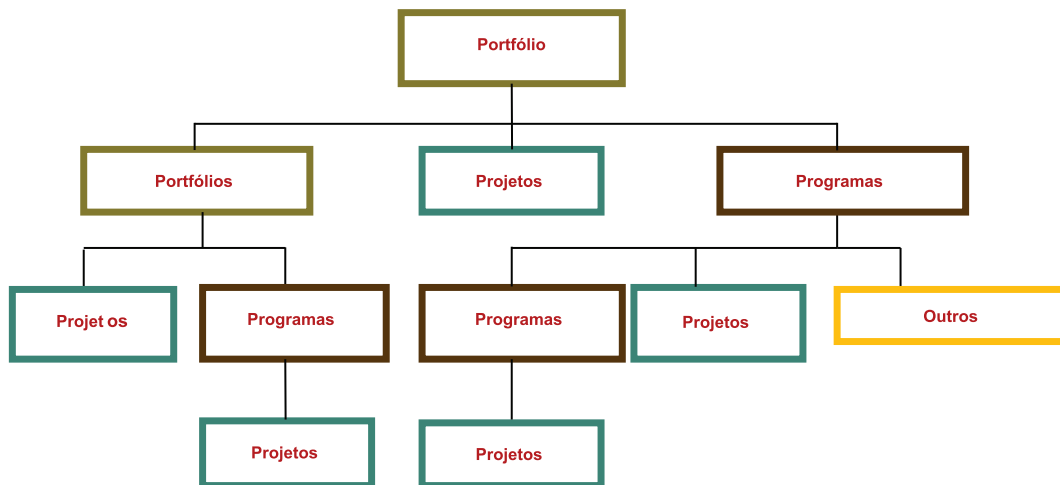
Fonte – Adaptado pelo autor (Keeling, 2002).

Os primeiros estudos desenvolvidos sobre gestão de portfólio datam da década de 1950, embora a base conceitual sobre gerenciamento de portfólio de projetos, Project Portfolio Management (PPM), tenha sido construída entre as décadas de 1980 e 1990 (CASTRO; CARVALHO, 2010a). Para os autores, a gestão de projetos e a gestão de portfólio, enquanto áreas de conhecimento, só foram integradas nas últimas décadas, ao afirma que o PPM tornou-se elemento-chave no sucesso das estratégias de longo prazo das organizações e está relacionado ao papel dos altos executivos e tomadores de decisões-chave, que devem validar os investimentos relevantes, além de formular e implementar metas e objetivos.

De modo geral, os projetos devem estar inteiramente ligados aos objetivos estratégicos das organizações, exigindo das mesmas uma atenção e aderência na seleção e avaliação

desses projetos. De acordo com o PMI (2013, p. 4) portfólio se refere a uma coleção de projetos, programas, subportfólios e operações gerenciadas como um grupo para o alcance de objetivos estratégicos. Os programas são agrupados em um portfólio e englobam subprogramas, projetos ou outros trabalhos que são gerenciados de forma coordenada para apoiar o portfólio. Os projetos individuais que estão dentro ou fora do programa são, de qualquer forma, considerados parte de um portfólio. Portanto, as organizações em sua grande maioria possuem um conjunto de projetos que podem vir a formar um portfólio, o que exige da organização um melhor gerenciamento de tudo que envolve a concepção desses projetos, como ilustrado na Figura 1, que toma por base documento elaborado pela Justiça Federal e denominado de Modelo de Gestão de Portfólio e Operação dos Escritórios de Projetos.

Figura 1 - Gestão de Portfólio

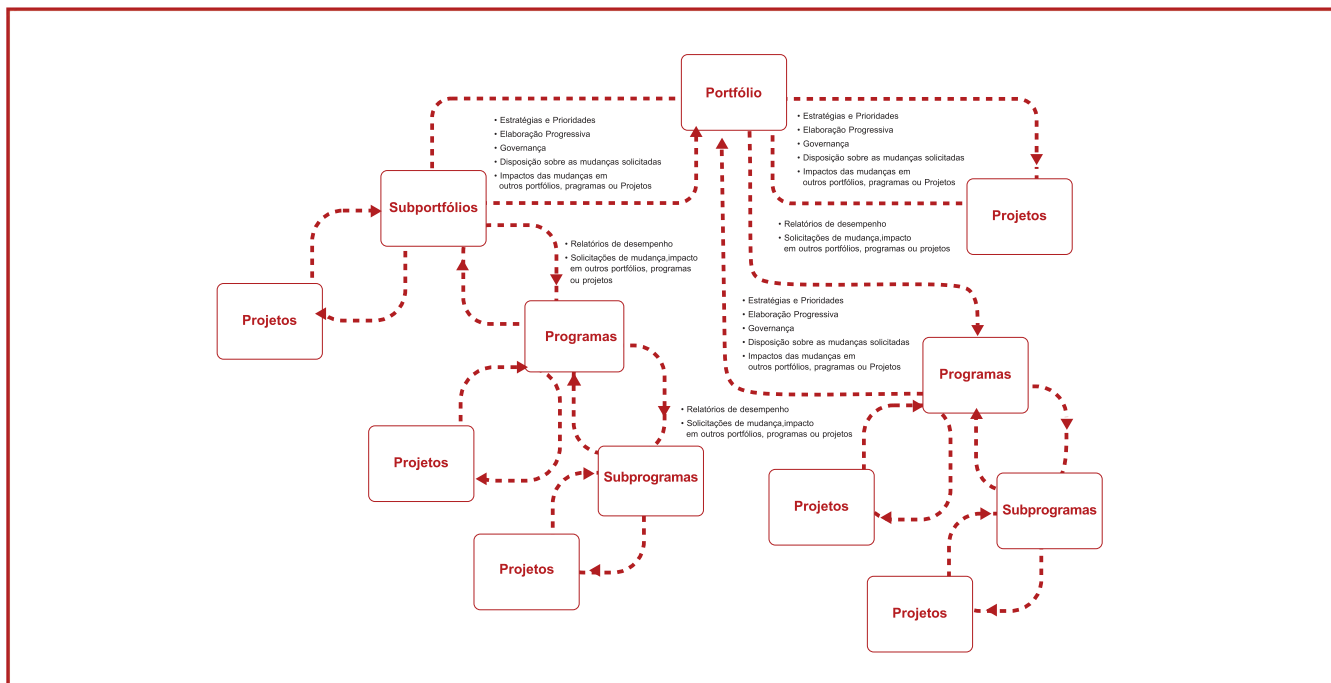


Fonte - Adaptado pelo autor (BRASIL, [201-]).

Pelo exposto, observa-se que para um projeto fazer parte de um portfólio é importante que este esteja alinhado aos objetivos estratégicos da empresa, o que corrobora com o PMI (2013, p. 10): o gerenciamento de portfólios se refere ao gerenciamento

centralizado de um ou mais portfólios para alcançar objetivos estratégicos. Outro aspecto que deve ser considerado são Interações de gerenciamento de portfólios, programas e projetos, como demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2 - Interações de Gerenciamento de Portfólio, Programas e Projetos.



Pode-se, então, concluir que, independente do modelo adotado, o importante é a avaliação adequada da escolha e a sua relação com os princípios essenciais da organização (missão, visão e valores) e os seus objetivos estratégicos. Ao instituir o portfólio de projetos e definir o processo de gerenciamento, a organização deve estar ciente da importância do monitoramento constante, das correções de rota e do estabelecimento de prioridades para, desse modo, realizar um gerenciamento que possibilite o alcance dos objetivos estratégicos.

2. Maturidade em Gerenciamento de Projetos

A área de gerenciamento de projetos abrange uma infinidade de conceitos, técnicas, ferramentas, além do conhecimento empírico desenvolvido pelas organizações que adotaram metodologias de gerenciamento para administrar seus projetos. Esse conhecimento teórico-empírico tem auxiliado no desempenho organizacional do projeto, o que, por sua vez, vai depender do grau de maturidade da empresa em relação ao seu portfólio.

De acordo com Kolotelo (2008, p.51) [...] a maturidade está associada à qualidade e nasceu no movimento Total Quality Management (TQM) ou Melhoria da Qualidade Total. A melhoria é uma alteração de um estado "A" para outro estado "B", o que implica um amadurecimento de processo e do produto (bens e serviços). Esta constatação encontra respaldo na visão de vários autores que estudam o fenômeno da maturidade em gerenciamento de projetos, com destaque para a opinião de Lukosevicius et al (2007) ao afirmar que o gerenciamento de projetos vem recebendo cada vez mais atenção no meio empresarial e acadêmico, pois provê um conjunto de ferramentas gerenciais para abordar alguns dos

problemas organizacionais de forma organizada. É neste ponto que a maturidade em gerenciamento de projetos ganha corpo.

O PMI (2013, p. 552) define maturidade organizacional em gerenciamento de projeto como "o nível de habilidade de uma organização de entregar os resultados estratégicos desejados de maneira previsível, controlável e confiável." Para Almeida (2017), maturidade significa o grau de utilização das boas práticas em gerenciamento de projetos, programas e portfólio de uma organização e o quanto essa utilização melhora os resultados. Quanto mais madura for uma organização, maior será a taxa de sucesso de seus projetos. Para alcançar a maturidade, existe um esforço contínuo que geralmente leva anos até que os resultados sejam alcançados e reflitam uma taxa maior de sucesso. (ALMEIDA, 2017, p. 97)

Nesse sentido, Dinsmore apud Lukosevicius et al (2007) alerta que a maturidade não é proporcional à idade da organização, tendo em vista que organizações centenárias podem se localizar em um nível baixo na escala de maturidade, enquanto outras com poucos anos de vida, encontram-se bem posicionadas (DINSMORE, 1999, apud LUKOSEVICIUS et al, 2007, p.4-5). Para o autor, [...] a maturidade mostra o quanto uma organização progrediu em relação à incorporação do gerenciamento de projetos como maneira de trabalho, refletindo sua eficácia em concluir projetos.

Conforme Kerzner (2006), a maturidade em gerenciamento de projetos é o desenvolvimento de sistemas e processos que são repetitivos e garantem uma alta probabilidade de que cada um seja um sucesso, portanto, maturidade em gerenciar projetos é algo que traz benefícios às organizações, mas que exige tempo para ser adquirida.

Na literatura pesquisada existem várias referências sobre

níveis de maturidade em gerenciamento de projetos, bem como modelos concebidos e testados e, independente das diferenças e semelhanças entre eles, parece que a opção por um tipo de modelo vai depender da estratégia, do grau de maturidade organizacional, do domínio e adequações da empresa e de outros aspectos intrínsecos à organização.

Dentre estas referências destacam-se os trabalhos desenvolvidos por Kerzner (2006), Cleland e Ireland (2007) e Prado (SUCESU RS, 2014). Kerzner (2006), ao discorrer sobre maturidade no gerenciamento de projetos a partir do modelo concebido por ele, define os níveis de maturidade apresentados no Quadro 3 a seguir.

Quadro 3 - Níveis de Maturidade

Nível	Nomenclatura	Significado
1	Linguagem Comum	Primeira fase da maturidade. A função do gerente de projetos não é reconhecida além de pouco utilizada. Trata-se do momento de desenvolvimento, treinamento e certificação de gestores de projeto e encorajamento as técnicas de gerenciamento.
2	Processos Comuns	A função do gerente de projeto já passa a ser vista no organograma da organização. Começam a ser implementadas técnicas em pontos importantes do projeto como escopo, prazo e custo. A organização passa a reconhecer a necessidade das ferramentas de gerenciamento de projetos.
3	Metodologia Singular	Momento em que a metodologia apresenta unificação, os processos já são mais integrados. O treinamento em gerenciamento de projetos é contínuo.
4	Benchmarking	Passa a existir a figura do PMO e procura-se desenvolver as melhores práticas de gestão em toda organização.
5	Melhori a Contínua	Através de lições aprendidas, a organização apresenta-se madura e pratica constantemente a transparência de conhecimento entre seus projetos.

Fonte – Adaptado de Kerzner (2006) pelo autor.

Portanto, quanto maior o nível de maturidade de uma organização em relação ao uso das ferramentas de gestão de projetos, acúmulo de boas práticas, bem como processos de melhorias contínuas, mais êxito a organização terá na realização de seus projetos e na otimização de seus recursos.

No que tange à maturidade em gerenciamento de projetos e seu desempenho, Pennpacker e Grant declaram que [...] os modelos de maturidade em gerenciamento de projetos são

projetados para prover a estrutura de trabalho que uma organização necessita para propositadamente e progressivamente desenvolver suas capacidades para concluir projetos com êxito, projeto após projeto. (PENNPACKER; GRANT, 2003 apud LUKOSEVICIUS et all, 2007, p.13)

Quando se fala em maturidade de projetos, os modelos definidos ou selecionados para adoção devem levar em conta as diretrizes para o seu uso e os objetivos que se

pretende alcançar, que segundo Lukosevicius et al (2007) são: identificar o nível de desenvolvimento comparando às práticas atuais com as consideradas melhores práticas; revelar forças e fraquezas, bem como direcionar esforços de melhoramento por meio de planos de evolução, pois tudo isso pode induzir associações entre o uso de modelos de maturidade e o melhor desempenho dos projetos.

No entanto, destaca-se, de acordo com Jugdev e Thomas (2002, apud LUKOSEVICIUS et al, 2007, p.3), que esta relação é pouco explorada pela literatura existente, atestando sua relevância teórica para os pesquisadores de gerenciamento de projetos e, em complementação, Skulmoski (apud JUGDEV; THOMAS, 2002) citado por Lukosevicius et al (2007, p.3) atesta que “o campo de modelos de maturidade é relativamente novo e carece de suporte empírico para determinar quais competências mais contribuem para o sucesso dos projetos”.

Prado (SECESU RS, 2014) define Modelo de Maturidade

como um mecanismo capaz de quantificar numericamente a capacidade de gerenciar projetos com sucesso. Segundo Teixeira (2013) o modelo de maturidade é uma estrutura conceitual, composta por processos bem estabelecidos, através do qual uma organização desenvolve-se de modo sistêmico a fim de atingir um estado futuro almejado. Portanto, Prado (SECESU RS, 2014) e Teixeira (2013) corroboram com a ideia de que os modelos de maturidade são mecanismos capazes de quantificar numericamente a habilidade da organização em Gerenciamento de Projetos, mensurando seus pontos fortes e detectando pontos de melhoria para que a empresa possa identificar oportunidades de aperfeiçoamento.

De acordo com a literatura pesquisada, existem vários modelos de maturidade que podem ser utilizados nas organizações. O quadro 4 apresenta, resumidamente, alguns desses modelos e sua descrição.

Quadro 4 - Modelos de Maturidade

<p>Modelo OPM3- Organizational Project Management Maturity Model</p>	<p>Modelo elaborado pelo PMI para avaliar a maturidade cruzando estágios e domínios que definem o grau de maturidade da organização. Assim, esse modelo tem como função básica auxiliar as organizações a avaliar e entender seu nível atual de maturidade, bem como prover um caminho para o melhoramento a partir do mapeamento das competências que devem ser melhoradas. Nele, o grau de maturidade é definido a partir do cruzamento matricial entre 4 estágios (padronização, medição, controle e melhoria contínua) e 3 domínios (projeto, programa e portfólio).</p>
<p>Modelo KPMMM – Kerzner Project Management Maturity Model</p>	<p>Elaborado por Kerzner (2006), consiste em uma combinação de conceitos do PMBOK e do CMM (<i>Certificate in Meeting Management</i>). Observa-se que este modelo tem a introdução do <i>benchmarking</i> como forma de prover melhorias nos processos da organização. A figura 4 apresenta o modelo com foco na avaliação da maturidade da organização a partir do estudo de cinco níveis: linguagem comum, processos comuns, metodologia única, <i>benchmarking</i> e melhoria contínua.</p>
<p>Modelo CMMI – Capability Maturity Model Integration</p>	<p>Desenvolvido pela Universidade Carnegie Mellon, o CMMI é um modelo de maturidade para melhoria de processos de desenvolvimento de produtos e serviços baseado nas boas práticas para engenharia de software e utiliza o gerenciamento de projetos para alcançar, a partir de processos repetitivos, resultados previsíveis a partir de esforços de trabalho.</p>

<p>Modelo P3M3 – Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model</p>	<p>Desenvolvido pela Office of Government Commerce – OGC (CASTELLANOS et al, 2017), mesma instituição que desenvolveu o PRINCE2, o P3M3 avalia a maturidade no gerenciamento de projetos, programas e portfólios, melhorando o sucesso dos resultados nos projetos, através de uma abordagem orientada a projetos com base em práticas gerenciais.</p>
<p>Modelo MMPG – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos</p>	<p>Elaborado por Prado em 2002 e ampliado a partir de 2004, este modelo classifica a maturidade da organização em gerenciar seus projetos em 5 níveis (Inicial, Conhecido, Padronizado, Gerenciado e Otimizado), , traçando seu perfil em 6 dimensões (capacidade técnica, estrutura organizacional, metodologia, informatização, competência comportamental e alinhamento com negócios.</p>

Fonte – Adaptado pelo autor (2018)

Quadro 5 - Modelos de maturidade Autores

Modelo	Vantagens	Desvantagens	Autor
Modelo OPM3	<p><i>Possui check-list para levantamento de informações; permite avaliar o grau de maturidade; identifica as competências dos indivíduos e organização; possui aderência aos objetivos estratégicos da organização.</i></p>	<p><i>não havia questionário quando da utilização deste modelo; os processos e áreas de gerenciamento não estão explícitos; pouco rigor estatístico; não enfatiza as equipes de projeto.</i></p>	Louzano (2016)
Modelo KPMMM	<p><i>Permite o levantamento de maturidade e excelência; Avalia a integração dos processos; Os questionários são estruturados; Os níveis gerenciais são perceptíveis; Fácil aplicação.</i></p>	<p><i>Maior ênfase no diagnóstico e não na proposição de ações; Pouco claro em relação a fases e níveis de maturidade; Os questionários são restritos; Pouco rigor estatístico; Falta maior ênfase a equipes de projeto.</i></p>	Louzano (2016)
Modelo CMMI	<p><i>Elimina inconsistências e reduz duplicidades; Possui estilo consistente e se utiliza de terminologias comuns; Consistente com a norma ISO/SEC 15504</i></p>	<p><i>Alto custo para realização das avaliações; Alto investimento de tempo; Dificuldade das empresas em obter certificação devido aos altos custos.</i></p>	Mota (2011)
Modelo P3M3	<p><i>Flexibilidade de uso em qualquer organização; Considera aspectos do PMBOK; Melhorias fornecidas através de sistema informatizado.</i></p>	<p><i>Aplicação complexa; Informações dos procedimentos de cálculo são escassas.</i></p>	Trevisan (2013)
Modelo MMPG	<p><i>Fácil aplicação; Permite o benchmark, ou seja, as organizações podem comparar a partir do mesmo questionário seus níveis de maturidade e pontos a melhorar; Modelo gratuito.</i></p>	<p><i>Questionário extenso; As questões apresentam múltiplos cenários que nem sempre são aderentes a realidade da organização; Informações dos procedimentos de cálculo são escassas.</i></p>	Trevisan (2013)

Fonte - Adaptado pelo autor (2018)

Pelo exposto, a maturidade está associada a um conjunto de boas práticas que trazem às organizações êxito nas atividades associadas aos projetos.

3. Boas Práticas em Gerenciamento de Projetos

Para que se busque atingir o êxito nos projetos, ou seja, o atendimento a todos os requisitos e expectativas das partes interessadas, faz-se necessário o desenvolvimento de soluções ou técnicas ao longo do projeto. Ao conjunto destas técnicas dá-se o nome de boas práticas. Segundo o PMI (2013, p.48), boa prática significa que existe um acordo geral de que a aplicação dos processos de gerenciamento pode aumentar as chances de sucesso em uma ampla gama de projetos.

Conforme Almeida (2017) boa prática é um meio ótimo para alcançar um objetivo ou meta relatada, pois as boas práticas são dinâmicas, evoluem ao longo do tempo quando novas e melhores abordagens são desenvolvidas, o que nos leva ao conceito de melhoria contínua, pois, o acúmulo e utilização de boas práticas para concepção, planejamento e execução de projetos são fatores que podem determinar o grau de maturidade de uma empresa em relação ao gerenciamento de projetos que deve ser trabalhado de forma contínua para que se consiga obter resultados cada vez mais satisfatórios.

Para Cardoso (2016) as melhores práticas em gerenciamento de projetos não são uma metodologia, mas constituem uma apresentação dos esforços e práticas que possibilitam a gestores e líderes de projetos maiores chances de executar um empreendimento com sucesso, desde a fase de iniciação, passando pelo planejamento, pela execução, pelo monitoramento e pelo controle, até chegar ao encerramento do projeto. (CARDOSO, 2016, p. 42)

Para Almeida (2017) a análise destas boas práticas deve auxiliar no

momento de priorização/seleção de projetos que são desenvolvidos em paralelo. No entanto, um projeto/empreendimento "A" poderá estar na fase de construção civil, enquanto que o projeto/empreendimento "B" na fase posterior (montagem eletromecânica).

Entende-se que a correta priorização de projetos poderá trazer para a empresa economia de recursos financeiros, bem como um melhor aproveitamento dos seus recursos humanos necessários ao gerenciamento de cada projeto existente em seu portfólio anual. Assim, o aprimoramento das boas práticas e a transferência de conhecimento entre projetos dentro da organização é algo que se demonstra fundamental para a elevação dos níveis de maturidade.

4. Priorização de Projetos e Técnicas Utilizadas

Segundo Vargas (2010) priorizar projetos significa selecionar os esforços e projetos a serem realizados pela organização a partir da análise completa, detalhada e fundamentada de todos os projetos disponíveis e possíveis, ou seja: reunir projetos que tragam benefícios competitivos para a organização, considerando-se a relação entre eles, suas características, bem como o alinhamento com as estratégias da organização.

Para o autor, de modo simplificado, a priorização dos projetos em um portfólio nada mais é do que uma ordenação baseada em uma relação entre os custos e os benefícios de cada projeto e terão maior prioridade os projetos em que os benefícios crescem em relação aos custos. É importante ressaltar que essa referência a custo/benefício não se refere a critérios exclusivamente financeiros, tais como a Taxa Financeira de Custo/Benefício, mas sim ao conceito amplo dos ganhos e dos esforços requeridos para realizar cada projeto (VARGAS, 2010, p.2).

Existem vários motivos para as organizações priorizarem seus projetos. Vargas (2010) destaca prioritariamente três: 1) a concen-

tração de esforços, que contribui para aumentar o foco e gerar sinergia, pois não existe tempo nem disponibilidade para tudo; 2) custos, que significa investimento certo no produto e serviço adequado e melhor gerenciamento financeiro; 3) estratégia, que é a conexão direta com o plano estratégico e o aumento do alinhamento estratégico.

Na concepção de Rabechini Jr. e Carvalho (2013) algumas das características do processo de priorização de projetos que podem auxiliar na tomada de decisão são: a) processo, eventos e oportunidades com foco no futuro; b) permanente mudança dos fatores envolvidos na tomada de decisão; c) ocorrência de diferentes estágios de implementação; d) limitação dos recursos financeiros e humanos. Logo, essas características, embora não sejam as únicas, podem contribuir para que o tomador de decisão consiga ampliar a expectativa de que os resultados finais possam atender aos objetivos propostos.

Conforme Cooper (2008 apud SANTOS, 2013), a gestão de portfólio estabelece critérios para priorização de projetos de maneira que a organização possa otimizar a alocação de seus recursos visando atingir os resultados esperados conforme seus objetivos estratégicos. Assim, priorizar projetos possui como meta fazer com que a organização faça os projetos certos ao invés de fazer certo todos os projetos.

Shenhar e Dvir (2007 apud FERREIRA, 2015, p.1) desenvolveram um modelo que se baseia em quatro dimensões: 1) novidade - as incertezas nos objetivos; 2) tecnologia - relacionada com as improbabilidades tecnológicas; 3) complexidade - uma dimensão que mede a complexidade do produto, da tarefa e da organização; 4) ritmo - grau de urgência. Ferreira (2015), ao comentar sobre essas dimensões como fatores determinantes das escolhas estratégicas relacionadas ao projeto, afirma que tal entendimento enfatiza a exata definição dos tipos de projeto como requisito para estabelecer a estratégia do projeto. O modelo favorece

o alinhamento estratégico ao consolidar os elementos característicos dos projetos que os diferenciam e afetam o seu gerenciamento (FERREIRA, 2015, p.1).

Segundo Archer e Ghasemzadeh (1999) apud Castro e Carvalho (2010b) a seleção/priorização de projetos compara simultaneamente uma gama de projetos da organização, a partir de técnicas de priorização, e os melhores são selecionados ou mais bem classificados. Para auxiliar a organização na priorização de projetos, foram desenvolvidas algumas técnicas de priorização. Cada uma destas técnicas possui características que devem ser estudadas pelas organizações de forma que a escolha da técnica seja adequada à realidade dos projetos da organização. Lanz e Lanz (2015) apresentam nove critérios básicos para avaliação de projetos, que poderão ser utilizados em várias das técnicas para seleção de projetos, conforme apresentado no Quadro 12 na próxima página.



Quadro 12 - Critérios Básicos para Avaliação de Projetos

Critérios	Significado
<i>Alinhamento com o Planejamento Estratégico da Organização</i>	<i>Avalia o grau em que o projeto está alinhado com o negócio e com o planejamento estratégico da organização. Algumas perguntas que podem orientar essa avaliação são: o projeto está ligado a algum objetivo estratégico? O projeto irá acrescentar (ou melhorar) algum produto ou serviço ao portfólio da organização?</i>
<i>Requisitos legais</i>	<i>O projeto é necessário para atender a alguma determinação legal ou regulatória?</i>
<i>Avaliação econômico - financeira</i>	<i>Qual o valor presente líquido do projeto (VPL)? Qual sua taxa interna de retorno (TIR)? Qual o prazo de recuperação do investimento (payback)? Qual sua relação custo x benefício? O projeto apresenta retorno superior ao custo de oportunidade da empresa?</i>
<i>Partes Interessadas (stakeholders)</i>	<i>Quais os principais stakeholders? Algum stakeholder é estratégico? Qual seu poder, legitimidade e urgência?</i>
<i>Prazo</i>	<i>Qual o prazo previsto para execução do projeto? Esse prazo é compatível com os objetivos estratégicos? Com o prazo requerido pelo mercado ou requisito de negócio? Com os prazos de resposta e de ação dos concorrentes?</i>
<i>Complexidade</i>	<i>Qual o nível de complexidade do projeto? A execução do projeto é compatível com os recursos (humanos, financeiros e tempo) disponíveis?</i>
<i>Risco</i>	<i>Quão arriscado é o projeto? Esta avaliação pode e deve levar em conta a complexidade, mas também precisa avaliar em termos de risco de sucesso do produto ou serviço a ser disponibilizado com sua conclusão. No caso de novos produtos, o mercado está pronto para recebê-los? No caso de alteração de rotinas e práticas, a empresa está preparada para adotá-las? Qual a probabilidade de sucesso do produto/serviço do projeto em relação às alternativas disponíveis internamente e no mercado?</i>
<i>Conhecimento Técnico</i>	<i>O projeto pode ser desenvolvido com o conhecimento e experiência internos? Ou será necessário adquirir novos conhecimentos técnicos para viabilizá-lo? Qual a dimensão do investimento em treinamentos e/ou contratação de novos profissionais?</i>
<i>Nível de dependência de terceiros</i>	<i>A organização possui competência e capacidade para executar o projeto? Qual o nível de dependência de fornecedores e consultorias? Quantas empresas estão preparadas para atuar como prestadoras de serviço ou fornecedores dos produtos utilizados no projeto? Qual a real capacidade e disponibilidade dessas empresas para executar o projeto?</i>

Fonte – Adaptado de Lanz e Lanz (2015) pelo autor.

Por outro lado, o PMI (ARCE; BITRAN, 2009) sugere que se tenha um modelo de pontuação para avaliação dos projetos, estruturando-se em uma tabela os projetos para que sejam avaliados individualmente e conforme critérios. O resultado desta avaliação, com base também em técnicas e ferramentas gera uma lista de projetos a serem priorizados. A seguir, serão apresentadas algumas técnicas de seleção/priorização de projetos.

resolver problemas de otimização que possuem uma função objetiva com restrições de recursos. No gerenciamento de portfólio, serve para definir qual conjunto de projetos trará o maior valor estratégico, consideradas as restrições existentes. Como todas as variáveis do problema são números inteiros, isso representa uma programação linear inteira.

- Programação Linear - Segundo Almeida (2017), essa técnica visa
- Análise por Envoltória de Dados (Data Envelopment Analysis –

DEA) - Conforme Almeida (2017), essa técnica compara a eficiência otimizada com a eficiência das unidades analisadas, tendo como base não somente os aspectos financeiros. O objetivo da DEA é obter a fronteira eficiente com base em diversos cenários compostos por diferentes quantidades de insumos e resultados produzidos.

- Análise multicritério usando Analytic Hierarchy Process (AHP) - De acordo com Vargas (2010), este é um método amplamente utilizado no auxílio de tomadas de decisões complexas em problemas que envolvem múltiplos critérios. O AHP inicia-se pela decomposição do problema em uma hierarquia de critérios, tornando-os mais fáceis de análise e comparação de modo independente. Segundo Saaty (2008 apud VARGAS, 2010) esta técnica utiliza uma árvore de decisões, com critérios e subcritérios para avaliação do portfólio de projetos, sendo a decisão baseada na pontuação final de cada projeto.
- Análise multicritério usando Measuring Attractiveness By a Categorical Basead Evaluation Technique (MACBETH) - Bana et al (2005) apud Chaves e Gomes (2014) criaram este método com base na comparação quantitativa dos projetos em relação as suas diferenças de atratividade nos múltiplos critérios. Os passos desta avaliação são os seguintes: Estruturação do modelo – momento de definição dos critérios; Avaliação – Análise de cada projeto com base nos critérios definidos e ponderando os pesos dos mesmos; Recomendações – Análise global da atratividade das opções conforme seus respectivos pesos. De acordo com Chaves e Gomes (2014) esse método permite uma análise mais completa dos critérios quantitativos e principalmente qualitativos e seu procedimento interativo auxilia a construção de uma escala cardinal que representa o julgamento do decisor sobre o grau de atratividade dos elementos.

- Análise multicritério usando o Método de Ponderação de Fatores - Conforme Almeida (2017), neste modelo a ponderação é feita de modo manual, ou seja, uma equipe define o peso do critério com base na percepção de importância de nos objetivos estratégicos a serem alcançados pela organização.
- Moderna teoria do Portfólio - Técnica desenvolvida por Harry Markowitz, em 1952, para portfólios financeiros com o objetivo de otimizar a carteira de investimentos comparando a relação entre retorno e risco do portfólio. O risco total de um portfólio deve ser calculado com base nos riscos de seus ativos, permitindo a análise por parte dos investidores do risco do portfólio como um todo.

A partir do arcabouço teórico exposto sobre maturidade e priorização de projetos espera-se que todo esse conteúdo possa contribuir na escolha do método de priorização de projetos mais adequado para as empresas.

5. Conclusão

Este artigo teve como objetivo estudar a maturidade em gerenciamento de projetos, bem como a sua priorização. Para isto foi elaborado um referencial teórico, com base em um conjunto de autores especializados nesta área. Os estudos bibliográficos apresentados também objetivaram embasar a importância das boas práticas para elevação dos níveis de maturidade relativos ao gerenciamento de projetos em uma organização, bem como as técnicas de seleção de projeto e suas aplicações.

É importante registrar que em relação aos modelos de maturidade e as técnicas de priorização de projetos, ainda existe uma

escassez de fontes bibliográficas nacionais, confirmada por um dos autores citados no referencial teórico e aqui considerado como uma das dificuldades para um melhor embasamento. Mesmo assim, o referencial teórico consultado permitiu verificar que o acúmulo de boas práticas deve estar inteiramente ligado a um processo de melhoria contínua, que auxilia a empresa na elevação do seu nível de maturidade em relação à gestão de projetos, como demonstrado através de quadros e tabelas.

Observa-se, também, que um nível de maturidade, associado a uma técnica de seleção de projetos, pode auxiliar a organização na definição de suas prioridades em consonância com seus objetivos estratégicos, o que significa melhoria no aproveitamento de seus recursos humanos e financeiros, dando eficiência e sustentabilidade à organização.

Ao analisar a aplicação dos conceitos de maturidade e priorização de projetos foi constatado que quanto mais madura a empresa com relação à gestão de projetos e quanto mais controle a mesma tiver sobre seu portfólio de projetos a partir do uso constante de técnicas de seleção de projetos, melhor será o aproveitamento dos seus recursos humanos e financeiros, confirmando assim que, a maturidade no gerenciamento de projetos é uma condicionadora na priorização de projetos.

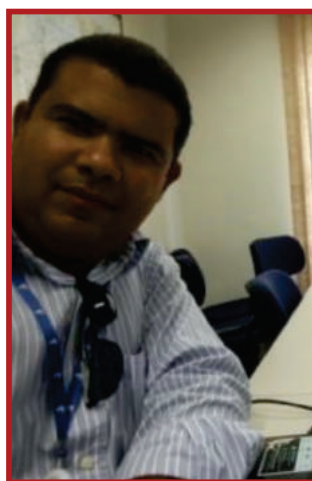
Portanto, ao longo do artigo foi possível verificar que as boas práticas de gerenciamento auxiliam na maturidade em Gerenciamento de Projetos e na sua priorização, fazendo com que empresas aproveitem melhor seus recursos humanos e financeiros considerando um portfólio de projetos, bem como afirmar que a maturidade em gerenciamento de projetos pode auxiliar na sua priorização quando a empresa concentra esforços para aumentar o foco e gerar sinergia, faz investimento adequado e realiza o gerenciamento financeiro com eficiência.

Assim, conclui-se que a organização deve considerar de extrema importância o aprimoramento no nível de maturidade relativo à

gestão de projetos, a um refinamento do uso das boas práticas de gestão relativas a cada projeto, que, associadas a um trabalho de melhoria contínua e uso frequente de técnicas de seleção de projetos, podem auxiliar a organização, no crescimento do nível de maturidade em gestão de projetos, bem como no melhoramento do uso de seus recursos humanos e financeiros, dando a mesma mais eficiência e sustentabilidade, e de acordo como seu alinhamento estratégico.



INFORMAÇÕES
SOBRE O AUTOR



Felipe Lima
Engenheiro da CHESF

- *Graduado em Engenharia Elétrica*
- *Especialista em Gerenciamento de Projetos pela FGV*

Referências

- ALMEIDA, N. **Gerenciamento de Portfólio e PMO**. Rio de Janeiro: FGV, 2017.
- BRASIL. Tribunal Regional Federal (5. Região). **Modelo de Gestão de Portfólio e Operação dos Escritórios de Projetos**. [201-]. Disponível em: http://www.trf5.jus.br/downloads/TRF5_EPER_ModeloDeOperacao_V1.1.pdf. Acesso em: 20/07/2018.
- CARDOSO, D. R. **Gerenciamento de Projetos: uma análise da maturidade do setor de mineração**. 2016. 106f. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento) – Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2016.
- CASSIANO, A.; ABDOLLAHYAN, F. Gerenciamento de portfólio de projetos alinhado aos objetivos estratégicos por meio do Balanced Scorecard. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 4., 2007, Resende, RJ. **Anais eletrônicos...** Resende: AEDB, 2007. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1094_Artigo%20PM_BSC%20Seget%20versao%20final%20corrigida%20c%20autore s.pdf. Acesso em: 09/07/2018.
- CASTRO, H. G.; CARVALHO, M.M. Gerenciamento do portfólio de projetos (PPM): estudos de caso. **Produção**, São Paulo, v.20, n.3, p.303-321, 2010a. Disponível em: <http://producao.usp.br/handle/BDPI/4483>. Acesso em: 26/06/2018.
- _____. Gerenciamento do portfólio de projetos: um estudo exploratório. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 17, n. 2, p. 283-296, 2010b. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v17n2/a06v17n2.pdf>. Acesso em: 26/06/2018.
- CHAVES, M. C. de C.; GOMES, C. F. S. **Avaliação de biocombustíveis utilizando o apoio multicritério à decisão**. *Production*. v.24, n.3, p.495-507, jul-set. 2014. Disponível em http://www.scielo.br/pdf/prod/v24n3/aop_t6_0006_0768.pdf. Acesso em: 03/09/2018.
- CLELAND, D. I.; IRELAND, L. R. **Gerenciamento de Projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.
- GOZZI, M. P. **Gestão de Projetos I**. São Paulo: Pearson, 2016.
- KEELLING, Ralph. **Gestão de Projetos: uma abordagem global**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- KERZNER, H. **Gestão de Projetos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006
- KOLOTELO, J. L. G. **Nível de Maturidade em Gerenciamento de Projetos: levantamento nas indústrias no Estado do Paraná**. 2008. 175 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Tecnológica do Estado do Paraná, Ponta Grossa, 2008.
- LANZ, L. Q.; LANZ, R. Critérios de Seleção e Priorização de Projetos. **PMKB**, 2015. Disponível em: <https://pmkb.com.br/artigos/criterios-de-selecao-e-priorizacao-de-projetos/>. Acesso em: 28/07/2018.
- LUKOSEVICIUS, A. P.; CAMPOS FILHO, L. A. N.; COSTA, H. G. **Maturidade em Gerenciamento de Projetos e Desempenho dos Projetos**. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: www.producao.uff.br/conteudo/rpep/volume_72007/RelPesq_V7_2007_07.doc. Acesso em: 30/06/2018.
- MENEZES, C. **Origem e Evolução do Gerenciamento de Projetos**. 2016. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/origem-e-evolu%C3%A7%C3%A3o-do-gerenciamento-de-projetos-cl%C3%A1udio-menezes>. Acesso em: 10/07/2018.
- PMI – (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE). Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®). 5.ed. 2013.
- RABECHINI JR, R.; CARVALHO, M. M. (org.). **Gerenciamento de Projetos na Prática: casos brasileiros**. São Paulo: Atlas, 2013.
- SANTOS, C. D. XXXVII Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais do EnANPAD**, Rio de Janeiro, 2013.
- SUCESU RS. Darci Prado divulga pesquisa de maturidade em gerenciamento de projetos de 2014, Porto Alegre, 2014. Disponível em: <http://www.sucesurs.org.br/darci-prado-divulga-pesquisa-de-maturidade-em-gerenciamento-de-projetos/>. Acesso em: 13/06/2018.
- TEIXEIRA, D. Seleção e Priorização de Projetos, Do Que Se Trata. **Projetos e TI**, 2013. Disponível em: <https://projetoseti.com.br/selecao-e-priorizacao-de-projetos-do-que-se-trata/>. Acesso em: 29/04/2018
- VARGAS, R. **Exemplos de Critérios de Priorização de Projetos**, 2009. Disponível em: <https://ricardo-vargas.com/pt/downloads/examples-of-project-prioritization-criteria-80/>. Acesso em: 20/06/2018.
- _____. **Utilizando a Programação Multicritério (Analytic Hierarchy Process - Ahp) para Selecionar e Priorizar Projetos na Gestão de Portfólio**. Whashington, DC, EUA, 2010. Disponível em: <https://ricardo-vargas.com/pt/articles/analytic-hierarchy-process/>. Acesso em: 20/06/2018.



ENCONTROS TEMÁTICOS

Ao longo do ano a Fade-UFPE participou de vários encontros com o objetivo de divulgar suas ações, estreitar relacionamentos e aperfeiçoar seu corpo gerencial.

Gerente de Projetos da Fade-UFPE participa do Rio Oil & Gás 2018



Danielle Anízia, Representando a Fade-UFPE no evento. Imagem retirada do site Fade-UFPE.

Maior evento de petróleo e gás da América Latina



Imagem do evento. Imagem retirada do site Fade-UFPE.

A Fade-UFPE marcou forte presença no evento com a participação de Danielle Anízia, gerente de projetos da Fade-UFPE e responsável pela relação da Fundação com a Agência Nacional de Petróleo (ANP) e com a Petrobras.

O cenário de retomada da indústria, com a recuperação dos preços do petróleo e novos leilões previstos para 2018 e 2019, norteou os quatro dias de evento. Ao longo da conferência, cerca de 34.200 visitantes discutiram, ao lado de 540 expositores de 31 países diferentes, as perspectivas e caminhos para o futuro da indústria no Brasil e no mundo.

Fade-UFPE participa da reunião da Fiepe, no Campus do Agreste, para firmar parcerias de CT&I



Professor Maurício Assuero. Imagem do banco de imagens da FADE-UFPE.

O professor Maurício Assuero, da secretaria executiva da Fade-UFPE, esteve presente na 8ª Reunião Ordinária da Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco (Fiepe), no auditório Mestre Vitalino do Centro Acadêmico do Agreste (CAA) da UFPE. O encontro buscou apresentar as potencialidades do campus na pesquisa aplicada e estudar as possibilidades de integração da UFPE com a indústria, visando a inovação e o desenvolvimento local. Durante a Reunião o professor Assuero discorreu sobre a

Equipe gestora da Fade-UFPE participa do I Congresso do Confies

A Fundação foi representada pelo coordenador executivo, Paulo Guede, pela gerente de projetos Daniele Anízia, pela gerente financeira e de projetos, Samia Sindeaux, pela gerente de RH, Iraci Pereira e pela professora Tanúzia Vieira, coordenadora de comunicação corporativa, além de Eduardo José Pereira da Silva, do Centro de Informática da UFPE (Cin).

O Congresso do Conselho Nacional das Fundações de Apoio às Instituições de Ensino Superior e de Pesquisa Científica e Tecnológica (Confies) foi realizado na sede da Fundação de Empreendimentos Científicos e Tecnológicos (Finatec), na Universidade de Brasília (UNB), entre os dias 21 e 23 de novembro de 2018.



Equipe de Gestão da Fade-UFPE. Imagem do site da Fade-UFPE.

Assessora Jurídica da Fade-UFPE participa do XV ESUD e do IV CIESUD

O XV Congresso Brasileiro de Ensino Superior a Distância (ESUD) e o IV Congresso Internacional de Educação Superior a Distância (CIESUD) contou com a participação da Fundação com a presença da assessora jurídica, Rebeca Pernambuco. O evento foi promovido pela Associação Universidade em Rede (UniRede) entre os dias

20 e 23 de novembro, no Rio Grande do Norte, com o objetivo de elaborar um documento orientador, pautado na legislação vigente, que englobe as boas práticas de gestão, bem como estratégias e normativas internas para a oferta, regulação e avaliação dos cursos à distância. Rebeca foi convidada para debater sobre a legislação e a forma de gestão dos projetos EaD através das fundações de apoio.



Rebeca Pernambuco, Assessora Jurídica da Fade-UFPE.
Imagem do site da Fade-UFPE.

Fórum de Comunicação 2018

O Fórum de Comunicação é um evento que acontece anualmente como parte integrante do Encontro Anual do Confies e a coordenadora de comunicação corporativa da Fade-UFPE, professora Tanúzia Vieira, palestrou sobre Política de Comunicação – a experiência da Fundação de Apoio ao Desenvolvimento da Universidade Federal de Pernambuco.



Imagem do site da Fade-UFPE.

Representantes da Fade-UFPE visitam o Centro de Biotecnologias

Equipe de gestores da Fade-UFPE visitou o Centro de Biotecnologias (CB) da Universidade Federal de Pernambuco. O objetivo foi o de apresentar o trabalho da Fundação aos pesquisadores do Centro, além de buscar novas parcerias. Estiveram presentes as gerentes Danielle Anizia e Sâmia Sindeaux e o representante da UFPE, Prof. Maurício Assuero.



Equipe de Gestão da Fade-UFPE. Imagem do site da Fade-UFPE.

II Congresso UFPE em Debate

De 06 e 09 de novembro, a UFPE sediou o II Congresso UFPE em Debate, promovido pela Associação dos Docentes da UFPE (ADUFEPE). O tema do evento foi Universidade de Ideias e Ideia de Universidade. A Coordenadora de Comunicação Corporativa, professora Tanúzia Vieira, e Rosali Albuquerque, Assessora de Planejamento, participaram do evento representando a Fade-UFPE.



Imagem do site da UFPE.





NOTÍCIAS FADE-UFPE

Embaixador e Consul do Japão visitam o Lika-UFPE

O embaixador, Dr. Akira YAMADA e o cônsul geral Dr. Jiro MARUHASHI, do Japão, fizeram uma visita ao LIKA-UFPE para conhecer o laboratório que há 32 anos o Professor Keizo Asami da Universidade de Keio – Japão havia erguido juntamente com o professor Aggeu Magalhães Filho (UFPE e FIOCRUZ) no Campus da UFPE.



O embaixador e o cônsul geral do Japão no Lika-UFPE.
Imagem do site da UFPE.

Premiação Vídeo TV Confies

Durante o 1º Congresso do Confies foi anunciado o resultado final do concurso de vídeos sobre a burocracia na ciência. A professora Tanúzia Vieira, coordenadora de comunicação corporativa da Fade-UFPE, fez a entrega do Prêmio de Vídeo TV Confies ao representante da Funpar que obteve o 1º lugar do Júri Popular.

Os premiados foram os vídeos das fundações de apoio da Universidade Federal de Mato Grosso (Uniselva), da Fiocruz (FIOTEC) e da Universidade Federal do Paraná (Funpar); Foram inscritos 19 vídeos e a votação aconteceu em duas etapas. A primeira foi pela votação on line ((júri popular) durante uma semana. A segunda etapa foi pelo júri técnico – composto pelo Ministério da Educação, Controladoria Geral da União (CGU) e Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovação e Comunicações (MCTIC). Para os primeiros três colocados foram entregues troféus de ouro, bronze e prata, além de um valor em espécie. A iniciativa foi do Confies e os vídeos foram produzidos pela equipe das fundações de apoio à pesquisa e inovação.



Foto notícia premiação. Imagem do site da Fade-UFPE.

O 1º lugar ficou para o vídeo da Fundação Uniselva, fundação de apoio da Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT), com o título “Agora Já Sei!”. Pela votação do júri popular, esse vídeo ficou em 2º lugar, com 322 curtidas. Em 2º lugar, a análise técnica escolheu o vídeo produzido pela equipe da Fundação de apoio à Fiocruz (FIOTEC), sob o título: Você sabe o que é burocracia na pesquisa? Pelo júri popular, esse vídeo ficou em 3º lugar, com 291 curtidas. Em 3º lugar, o júri técnico escolheu o vídeo da Fundação de Apoio da Universidade Federal do Paraná (Funpar), intitulado Burocracia na Pesquisa, que ficou em 1º lugar pelo júri popular, com 425 curtidas. Os vídeos estão disponíveis na TV Confies (<http://tvconfies.confies.org.br/pages>). Para acessar, basta clicar em canais, depois em Prêmio TV Confies de Vídeo.

Fade-UFPE promove treinamento sobre o e-SOCIAL

A Fade-UFPE promoveu, nos dias 21 e 22 de setembro, um treinamento personalizado sobre o eSocial. O objetivo do curso foi o de proporcionar conhecimento, atualização e aprofundamento em relação aos desafios trazidos pela implantação eSocial sob a ótica das especificidades das fundações de apoio. O ministrante do treinamento foi Alberto Borges, da Lumi Consultoria – empresa especializada na implantação do sistema eSocial. Ao todo, participaram 22 colaboradores de fundações de apoio de todo o país. De acordo com a pesquisa qualitativa aplicada ao final do treinamento, o curso foi satisfatório e atendeu bem às expectativas. Foram elogiados principalmente o conteúdo do curso e a organização do evento. O treinamento refletiu o comprometimento e a responsabilidade futura não só da Fade-UFPE como também das fundações de apoio participantes.



Alberto Borges, da Lumi Consultoria – empresa especializada na implantação do sistema eSocial. Imagem do site da Fade-UFPE.

Fade-UFPE é credenciada pelo CNPq

O Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) credenciou a Fundações de Apoio ao Desenvolvimento da UFPE, tornando-a apta a receber e gerenciar recursos oriundos de pessoas jurídicas de direito privado, destinados ao apoio a projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação aprovados pela agência. O Conselho Universitário aprovou resolução que fixa normas para regulamentar o relacionamento entre a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e a Fundação de Apoio ao Desenvolvimento da UFPE. O documento busca disciplinar os procedimentos operacionais e financeiros de projetos de ensino, pesquisa, extensão, inovação e de desenvolvimento institucional no âmbito da Universidade, com a colaboração da Fade. O documento foi publicado no Boletim.





IMPACTOS PROVENIENTES DA APLICAÇÃO DO NOVO ORDENAMENTO JURÍDICO NAS CONTRATAÇÕES REALIZADAS EM UMA FUNDAÇÃO DE APOIO

David Pessoa

Supervisor de Projetos da Fade-UFPE

Introdução

Diante da rápida e constante evolução nos campos tecnológicos, empresariais e sociais, surge nos anos de 1980 a necessidade da Administração Pública integrar sua gestão administrativa uma forma gerencial mais eficiente e moderna, especialmente quando se trata das suas contratações. Segundo Hermes et al. (1998), as empresas públicas passaram por minuciosa análise de custos e funções, e do estabelecimento de metas rígidas de produtividade, como condição de sobrevivência. Assim, em meio a esta flexibilidade imposta, a Administração Pública teve que se adaptar e buscar, entre as práticas implementadas por grande parte das empresas mundiais, uma saída rápida e viável do ponto de vista legal e administrativo adotando a terceirização como política de suprimento organizacional, sendo esta prática encarada atualmente como estratégica.

O caminho encontrado pelo Poder Público para suprir suas próprias carências foi, sem dúvida, o aspecto fundamental para dar mobilidade à sua força operacional, para, assim, atender aos interesses sociais de forma mais satisfatória, sem que fosse necessária a entrada de mais funcionários. Com a terceirização, ao se aumentarem as necessidades por produtos ou serviços, a Administração imediatamente aumenta os quantitativos adquiri-

dos e, da mesma forma, reduz em caso de retração das necessidades, contando com a flexibilidade oferecida na relação com os terceiros. (HERMES et al., 1998)

Desta forma, tendo em vista as limitações dos órgãos públicos devido às implicações decorrentes de sua própria finalidade, com o intuito de deixar para trás aquela gestão engessada e dar a ela uma visão inovadora e célere, identificou-se a necessidade de se criar uma estrutura capaz de abarcar todas essas complexas ferramentas de contratação de terceiros, a fim de administrar a relação entre a iniciativa privada e o setor público, delimitando ações que pudessem garantir um aumento na qualidade e presteza do bem ou serviço oferecido.

Por isso, com o propósito de suprir os ideais não atingidos pelas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) e as Instituições Científicas e Tecnológicas (ICTs), foi identificada a necessidade de criar entidades parceiras que estivessem aptas a desenvolver serviços de caráter coletivo com fins sociais e que, mesmo estando sob a regulamentação do setor público, gozassem das regras financeiras do setor privado.

Assim, verifica-se a necessidade da atuação das fundações de apoio junto às IFES, pois estas possuem maior flexibilidade na administração de projetos, se ajustando às necessidades e carências das IFES.

Desta forma, o campo do ensino e da pesquisa é um dos mais propícios e férteis à atuação fundacional (PAES, 2010), cabendo, portanto, às Fundações de Apoio dar suporte às atividades ligadas aos projetos nas áreas do conhecimento, com o intuito de garantir sua viabilidade, em termos econômico-administrativos, perante as instituições federais e entidades fomentadoras da pesquisa científica e tecnológica.

Diante deste novo cenário é notório que o processo de compras tem um papel estratégico na eficiência organizacional e para que os objetivos pudessem ser alcançados, a contratação de bens e serviços foi a principal tarefa das Fundações de Apoio para que a atividade-fim dos Projetos pudesse ser obtida com sucesso. Entretanto, para que seja possível o apoio aos projetos, em sendo o financiamento público ou privado, a legislação determina que os acordos sejam conduzidos por instrumentos jurídicos que estabeleçam a relação entre as partes envolvidas, mas também contemplem uma gama de comprovações que demonstrem que a legislação pertinente foi fielmente observada.

As contratações de bens e serviços para os projetos apoiados além de figurarem como uma das principais atividades das Fundações de Apoio, são fundamentais para que a atividade-fim de cada projeto seja realizada, pois as contratações garantirão o insumo adequado a cada fase do projeto em execução. E mesmo estando sob muitas das regulamentações do setor público, as Fundações de Apoio, como entidades privada sem fins lucrativos, guardam semelhanças com a gestão do setor privado e se mostram aptas a desenvolver, com celeridade e segurança jurídica, os procedimentos econômico-administrativos que circundam a realização dos projetos desenvolvidos nas Universidades.

Todavia, para além das regulamentações existentes e dos normativos específicos firmados entre as Fundações de Apoio e as Universidades Federais, para que a relação entre a Fundação de Apoio e sua IFES apoiada reste efetivamente configurada, é prática exigir, no momento da formalização de cada novo projeto, que sejam apresentados testemunhos, comprovantes de vantagem para a realização do projeto através da Fundação de Apoio.

Assim, pretende-se neste trabalho identificar os impactos da aplicação do novo ordenamento jurídico nas contratações realizadas

pelas Fundações de Apoio, considerando a generalidade dos dispositivos da legislação que dispõe sobre a relação entre as IFES e as Fundações de Apoio, em detrimento das regulamentações federais, em especial, a Lei de Licitações e Contratos Administrativos.

2. Ordenamento jurídico para as contratações com recursos públicos

A Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, denominada também como Lei de Licitações, regulamenta o dispositivo do artigo 37, inciso XXI da Constituição Federal e cria um arcabouço de procedimentos, através de atos administrativos e regulamentações específicas, com o intuito de garantir às contratações os princípios basilares da compra pública, como previsto na carta magna: legalidade, moralidade, finalidade, publicidade, dentre outros.

Em meio aos procedimentos administrativos da Lei de Licitações, as modalidades de licitação representam o caminho pelo qual o processo de contratação deverá percorrer para a seleção da proposta mais vantajosa para a contratação. São modalidades de licitação para a contratação de bens e serviços com recursos públicos: concorrência, tomada de preços e convite, conforme definido no Artigo 22 da Lei de Licitações (BRASIL, 1993).

Em 2002, o poder legislativo institui a modalidade Pregão para aquisição de bens e serviços comuns, através da Lei nº 10.520. Mais tarde, em 31 de maio de 2005, é regulamentada a forma eletrônica para o Pregão, através do Decreto nº 5.450. A regra das compras públicas é licitar, contudo, existem alguns casos particulares em que, embora viável a competição, a licitação se configura como inconveniente ao interesse público. Por isso, a Lei de Licitações, em seus artigos 24 e 25, criam exceções para alguns tipos de contratações.

A dispensa de licitação (art. 24) dá à Administração a possibilidade de contratação direta, que são processos que não necessitam percorrer o caminho de uma modalidade de licitação e demais rituais e fases administrativas para a escolha do fornecedor a ser contratado. Os fatores de permissão enumerados pelas possibilidades de dispensa de licitação são taxativos e representam recursos pré-determinados para a Administração. Dentre os casos possíveis para uma dispensa de licitação, os mais relevantes para os procedimentos de contratação das Fundações de Apoio estão elencados nos incisos I e II do artigo 24 da Lei Federal, onde a licitação é dispensável.

Estes dispositivos discorrem sobre a possibilidade da contratação pelo pequeno valor do objeto: contratação de obras e serviços de engenharia no valor de até 10% (dez por cento) do limite máximo para a modalidade convite – R\$ 15.000,00 (quinze mil reais) e contratação de outros serviços ou aquisições no valor de até 10% (dez por cento) do limite máximo para a modalidade convite – R\$ 8.000,00 (oito mil reais). A outra concessão da lei para a contratação direta dar-se-á mediante inviabilidade de competição. Diferentemente da dispensa, a inexigibilidade de licitação (art. 25) trata da impossibilidade de instaurar um processo licitatório e este impedimento resulta de motivos diversos de situações peculiares externas à norma geral.

Segundo Cabral, Dietrich & Dias (2013), este complexo conjunto de leis de licitações criou um processo muito burocratizado e restritivo para o solicitante. A compra de um simples componente de laboratório pode gerar processos com dezenas de páginas. Ao entender que esta estrutura repleta de regulamentos genéricos não suportava a necessidade das contratações de bens e serviços, voltadas à pesquisa, desenvolvimento e inovação, realizadas pelas Fundações de Apoio, em 21 de maio de 2014, com o objetivo de regulamentar o art. 3º da Lei nº 8.958/1994, é sancionado o Decreto nº 8.241, para dispor sobre a aquisição de bens

e a contratação de obras e serviços pelas fundações de apoio (BRASIL, 2014).

O Decreto nº 8.241 determina um procedimento similar à licitação, porém, com prazos, fases e valores mais flexíveis, sem afastar a probidade do processo e os princípios basilares das contratações públicas. Em seu capítulo terceiro o Decreto nº 8.241 institui a Seleção Pública de fornecedores e estabelece as regras de aplicação dos procedimentos administrativos, trazendo os prazos de 5 (cinco) dias úteis para abertura do certame para bens e serviços e 15 (quinze) dias úteis para obras e serviços de engenharia em fase única de apresentação das propostas, disputa, ou não, dos preços entre os concorrentes e a verificação da habilitação apenas do fornecedor proponente vencedor. A principal novidade do Decreto são as possibilidades de contratação direta, ou seja, sem necessidade de realização de seleção pública.

Para realização de contratação direta na forma prevista no artigo 26, incisos I, II e V do Decreto nº 8.241, os valores previstos como limites serão referentes ao exercício orçamentário, ou seja, por ano e atenderão aos seguintes valores limites: até R\$ 100.000,00 para obras e serviços de engenharia; até R\$ 40.000,00 para outros serviços e compras; e até R\$ 250.000,00 para importação de bens. O artigo 26, do Decreto, em seu parágrafo único também indica a exigência mínima de habilitação para os casos de contratação direta, sem seleção pública.

No entanto, o artigo 24 do Decreto nº 8.241 prevê a possibilidade de dispensa de parte da habilitação nos casos de contratação abaixo de cem mil reais, ou para fornecimento de bens de pronta-entrega. O instrumento convocatório e o instrumento de contrato também trazem adaptações em referência aos modelos estabelecidos na Lei de Licitações, onde os documentos poderão ter seus termos simplificados de acordo com as determinações da legislação específica e valores estimados.

3. Procedimentos Metodológicos

O objetivo principal do estudo foi identificar o impacto das mudanças nas contratações de bens e serviços sob a percepção dos funcionários de uma Fundação de Apoio e dos coordenadores de projetos sobre a aplicação dos novos procedimentos à luz do Decreto nº 8.241/2014 e, especificamente, desenvolver, decodificar e desmistificar conceitos e idéias sobre o assunto para a formulação de abordagens posteriores.

As avaliações de impacto são um tipo particular de avaliação, que procura responder a perguntas de causa e efeito. Diferentemente das avaliações gerais, que podem responder a muitos tipos de perguntas, as avaliações de impacto se estruturam em torno de um tipo específico de pergunta (GERTLER et al., 2007).

A pesquisa caracteriza-se como exploratória por não se verificar registros acerca de trabalhos que abordem o tema em questão. Segundo Gil (1999), a classificação de uma pesquisa como exploratória está na aplicação de procedimento metodológico envolvendo fundamentação teórica, captação de informações com agentes participantes do problema em estudo e análise de fatos que fomentem uma melhor forma de entendimento do conteúdo abordado.

Como procedimento metodológico o trabalho empregou uma abordagem quantiquantitativa para que fosse possível identificar e traçar os fatores principais do objeto do estudo, como também suas intensidades e ocorrências.

Para a formulação das questões foi utilizada a múltipla escolha, onde alternativas são sequenciadas para escolha aleatória do respondente e para avaliação das respostas obtidas, a escala de mensuração de atitudes, Escala de Likert, onde os respondentes informam qual seu grau de concordância ou discor-

dância em relação às afirmativas feitas.

O objeto de estudo foi a Fundação de Apoio ao Desenvolvimento da Universidade Federal de Pernambuco (Fad-UFPE), mais especificamente os funcionários dos Núcleos de Gestão de Projetos que tinham atuado no apoio à execução dos projetos de acordo com os procedimentos da Lei de Licitações e com base nos procedimentos do Decreto nº 8.241/2014 e os coordenadores de projetos administrados pela Fundação de Apoio que acompanharam a mudança de aplicação dos procedimentos da Lei de Licitações para os procedimentos do Decreto nº 8.241/2014.

Foram aplicados dois questionários através da plataforma formulários do sistema Google, contendo questões específicas para cada perfil dos respondentes – funcionários da Fundação de Apoio e coordenadores dos projetos, com o objetivo de obter respostas fidedignas, respeitados os pontos de vista de cada perfil envolvido e para poder confrontar as respostas em algumas questões e em outras analisar individualmente. Os questionários foram nomeados como Questionário 1 (Q1), para os funcionários da Fundação de Apoio, sendo o período de aplicação de 24 de agosto à 19 de setembro de 2017, e Questionário 2 (Q2), para os coordenadores dos projetos administrados pela Fundação de Apoio, com período de aplicação de 06 a 28 de setembro de 2017.

Do universo de trinta funcionários enquadrados no perfil traçado para o estudo foi obtido o retorno de 21 (vinte e um) funcionários da Fade-UFPE, o que corresponde a uma amostra de 63% nesse universo. Dos cerca de quase cento e sessenta questionários enviados aos coordenadores de projetos, apenas 19 (dezenove) foram respondidos, o que equivale a pouco mais de 30% desse universo.

Adicionalmente aos questionários aplicados, foi realizado le-

vantamento de informações para análise quantitativa através dos dados disponíveis no sistema informatizado utilizado pela Fundação para execução, registro e gestão dos projetos, incluídas as contratações. Esse levantamento foi feito no período de 01/01/2013 a 31/12/2014, relativos aos processos realizados com suporte na Lei de Licitações, e entre 01/01/2015 e 31/12/2016, para os processos realizados sob a luz do Decreto nº 8.241/2014.

Após a identificação dos dados, foram criadas etapas para análise e tratamento dos elementos obtidos através dos questionários aplicados e dos dados coletados.

4. Resultados e Discussão

Nesta seção são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa realizada, além de tabelas e figuras que representam

as respostas baseadas na percepção dos agentes envolvidos nos processos de contratação realizados pela Fundação de Apoio e os dados coletados sobre a temática abordada.

4.1 Resultados

Inicialmente, com o intuito de apresentar o objetivo da pesquisa, foi questionado aos dois perfis qual a percepção deles sobre o aumento na velocidade dos processos de contratação realizados pela Fundação de Apoio. O resultado foi a afirmação, por 100% dos colaboradores e de 57,9% dos coordenadores dos projetos entrevistados, de que o processo de compras ficou mais rápido com o advento dos novos procedimentos advindos do Decreto nº 8.241/2014, como demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 – Percepção dos respondentes sobre o aumento na velocidade dos processos de contratação realizados pela Fundação de Apoio

<i>Percepção</i>	<i>Colaboradores</i>	<i>Coordenadores de Projetos</i>
<i>Processo mais rápido</i>	100%	57,9%
<i>Processo igual ou mais lento</i>	–	42,1%
Total	100%	100%

Fonte – Dados da pesquisa (2017)

A percepção dos agentes envolvidos nas contratações realizadas pela Fundação pode ser percebida nos dados disponíveis no

sistema gestão de projetos da Fundação pesquisada, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1- Qualidade x Modalidade x Tempo Médio

<i>Procedimento</i>	<i>Modalidade</i>	<i>Tempo médio/dias</i>
<i>Licitação</i>	<i>Tomada de Preços</i>	131,25
	<i>Concorrência</i>	206
	<i>Pregão eletrônico</i>	83,94
	<i>Pregão Presencial</i>	70
	<i>Dispensa</i>	28,38
	<i>Inexigibilidade</i>	76,14
	<i>Decreto</i>	<i>Seleção Pública</i>
<i>Contratação Direta</i>		2,34

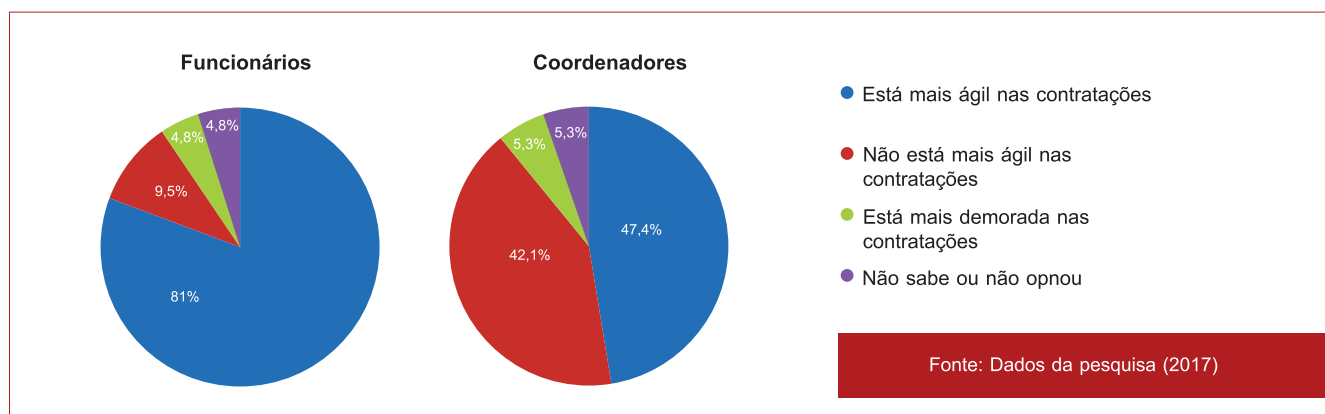
Fonte: Sistema integrado de gestão da Fundação de Apoio (2017)

Com base na Tabela 1, ratificando a percepção dos pesquisados (Quadro 1), é possível perceber que o tempo médio das contratações realizadas pela Seleção Pública de fornecedores, modalidade estabelecida pelo Decreto nº 5.450, representa uma diminuição de quase metade do tempo médio de processamento e contratação da modalidade que apresentou o menor tempo médio estabelecida pela Lei de Licitações, o Pregão Presencial.

Todavia, considerando a capacidade produtiva e celeridade da

Fade-UFPE, apurou-se na pesquisa realizada que, embora 81% dos funcionários identifiquem que o processo de contratação, após a adoção dos procedimentos do Decreto, ficou mais produtivo ou ágil, apenas 47,4% dos coordenadores dos projetos tem esta mesma percepção. Ademais, o mesmo percentual, 47,4% dos coordenadores dos projetos, acredita que o processo está igual ou menos produtivo em relação aos procedimentos da Lei de Licitações, de acordo com a Figura 1.

Figura 1 – Percepção dos respondentes sobre o processo de contratação



Em contraponto ao empate ficto observado pelos coordenadores dos projetos, relativo ao processo estar mais produtivo ou não, com base no levantamento de dados obtidos através do sistema de gestão da Fundação de Apoio, foi apurado um aumento de produtividade de pouco mais de 30% na quantidade total de contratações e a redução para a metade do tempo médio gasto en-

tre a solicitação de compra até a efetivação do contrato, para as contratações realizadas pela Fundação com a aplicação dos procedimentos do Decreto nº 8.241/2014, se comparado com o mesmo intervalo de tempo onde eram adotadas as práticas da Lei de Licitações, de acordo com a Tabela 2.

Tabela 2 – Quantidade de contratações realizadas após Decreto X Licitação

<i>Procedimento</i>	<i>Quantidade</i>	<i>Tempo médio/dias</i>	<i>Intervalo pesquisado</i>
Licitação	3.290	101	2013 - 2014
Decreto	4.305	51	2015 - 2016

Fonte: Sistema integrado de gestão da Fundação de Apoio (2017)

É válido ressaltar que os dados foram obtidos através de um levantamento amplo do sistema, contemplando todas as contratações realizadas nos períodos determinados, sem que fosse realizada a divisão entre as modalidades das contratações. Este detalhe não compromete a análise realizada, tampouco os dados levantados, uma vez que o resultado encontra-se proporcionalmente equivalente com as informações elencadas na Tabela 1 e reflete integralmente os contratos gerados nos períodos.

Ainda sobre as discordâncias apontadas e significativas para o estudo, pode-se ponderar algumas possíveis causas, como, a obrigatoriedade da ampla pesquisa de mercado, justificativa do preço, critérios objetivos para julgamento e seleção dos fornecedores, a verificação da habilitação dos fornecedores, entre outros indícios que, ainda que flexibilizados pelo Decreto nº 8.241/2014, continuam sendo determinações legais obrigatórias nos processos de contratação e que, por vezes, acabam por aumentar a burocracia e/ou o tempo médio de um determinado processo. O reflexo natural destas ocorrências é a insatisfação

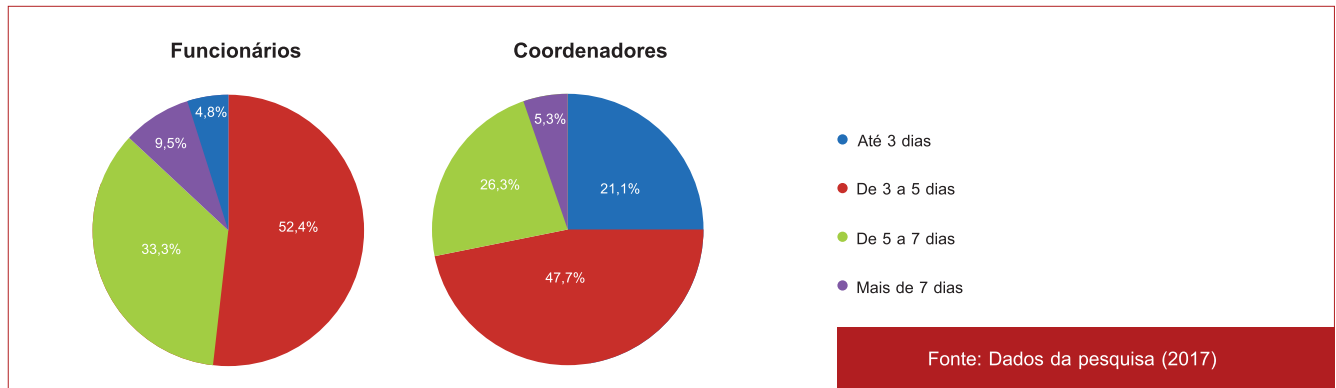
dos coordenadores dos projetos e estes podem ter sido fatores determinantes para este resultado.

Portanto, ficou evidenciado que outras abordagens podem ser trabalhadas oportunamente em pesquisas futuras para compreender os motivos de os coordenadores de projetos perceberem que o processo de contratação ficou mais rápido, mas não avaliarem que ficou mais ágil ou produtivo, mesmo quando dados refletem este cenário.

4.2. O tempo médio aceitável para o processo de contratação direta

O processo de contratação direta é um procedimento mais simples, similar ao processo dispensado na Lei de Licitações e representa cerca de 80% do volume de contratações da Fundação de Apoio. A Figura 2 apresenta o resultado sobre o tempo médio aceitável para a contratação direta segundo os agentes envolvidos.

Figura 2 – Tempo médio aceitável para uma contratação direta



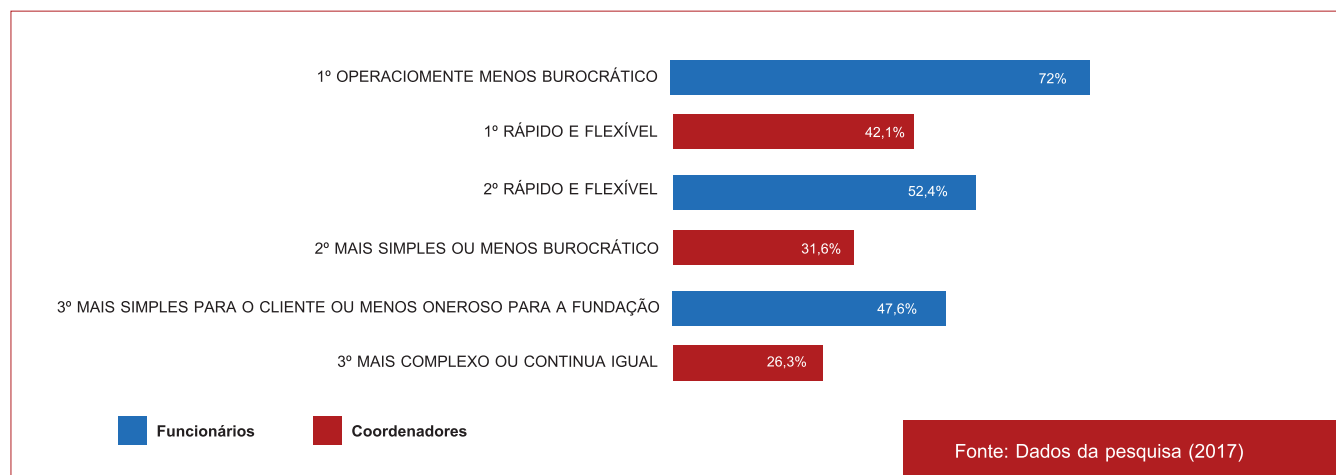
As respostas obtidas na Figura 2, adicionados aos dados registrados nas Tabelas 1 e 2, demonstram não somente que o processo de contratação da Fundação de Apoio ficou mais ágil ou produtivo, como também encontra-se dentro da perspectiva dos agentes envolvidos sobre o tempo demandado para execução das contratações diretas, onde se pode conceber o prazo de 3 a 5 dias como sendo o tempo médio aceitável para este tipo de processo para ambos os perfis.

4.3. Novas características do processo de contratação na Fundação de Apoio

Diante deste cenário, buscou-se analisar através da pesquisa realizada, quais as características que os funcionários e os coordenadores dos projetos percebem do novo processo de contratação de bens e serviços na Fundação de Apoio.

Foram elencadas algumas alternativas, entre pontos positivos e negativos, e solicitado aos pesquisados que escolhessem até três opções dentre as que mais identificavam o processo de contratação após a adoção dos procedimentos do Decreto nº 8.241/2014 e o resultado mostrou uma grande equivalência entre a percepção dos dois perfis, como mostra a Figura 3.

Figura 3 – Percepção dos respondentes sobre o processo de contratação



Em síntese, destaca-se em termos de ordenação e percentual de escolha que funcionários e clientes equivaleram-se de categorias similares para afirmar que os fatores que mais caracterizaram o novo processo de contratação da Fundação de Apoio foram: um processo mais rápido e flexível e menos burocrático, simples.

Outrossim, quando questionados os agentes envolvidos no processo de contratação, o nível de concordância sobre a afirmação “o Decreto nº 8.241/2014 facilitou a aprovação dos fornecedores no processo de cotação de preços”, obteve-se um percentual de mais de 80% de aprovação quando somados os resultados dos dois perfis, segundo demonstrado na Tabela 3.

Tabela 3 – Grau de concordância com a afirmação do questionário

<i>Alternativa</i>	<i>Frequência</i>	<i>Percentual</i>
Concorda totalmente	9	23%
Concorda em parte	24	60%
Nem concorda, nem discorda	5	13%
Discorda em parte	2	5%
Discorda totalmente	0	0%
Total	40	100%

Fonte: Dados da pesquisa de 2017

4.4. Percepção de ampliação na participação de fornecedores e qualidade no processo de contratação na Fundação de Apoio

Corroborando com a questão acerca do processo de cotação de preços, fase indispensável e anterior ao processo de contratação, foi questionado especificamente ao perfil dos funcionários da

Fundação de Apoio se a aplicação dos procedimentos do novo ordenamento jurídico ampliou a participação dos fornecedores na fase de pesquisa de mercado (cotação de preços) e foi identificado que 66,6% acreditam que sim, a adoção dos novos procedimentos ampliou a participação dos fornecedores na pesquisa de preços no mercado.

Quadro 2 – Percepção dos funcionários da Fundação de Apoio sobre a participação dos fornecedores na pesquisa de preços no mercado

<i>Percepção</i>	<i>Colaboradores</i>
Ampliou a participação dos fornecedores	6 6,6%
Não houve alteração	23,8%
Não ampliou a participação dos fornecedores	9,6%
Total	100%

Questionados, 57,9% dos coordenadores dos projetos administrados pela Fundação de Apoio, declararam que, se comparado com o tempo em que as compras eram realizadas pela Lei nº 8.666/1993, de modo geral, o Decreto nº 8.241/2014 trouxe mais qualidade aos

bens e serviços contratados, ou seja, após a mudança dos procedimentos o processo de contratação da Fundação melhorou, como pode ser verificado no Quadro 3 a seguir.

Quadro 3 – Percepção dos coordenadores de projetos sobre a qualidade nas contratações realizadas pela Fundação de Apoio

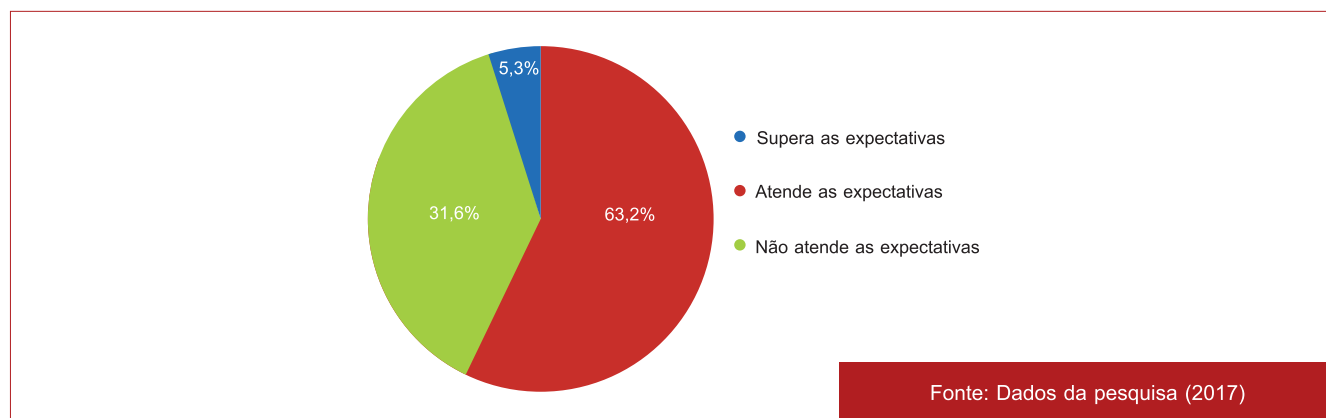
<i>Percepção</i>	<i>Coordenadores dos projetos</i>
Melhorou a qualidade das contratações	57,9%
Não houve alteração	36,8%
Piorou a qualidade das contratações	5,3%
Total	100%

Fonte: Dados da pesquisa de 2017

4.5. Satisfação no atendimento da Fundação de Apoio

Seguindo as perguntas específicas para o perfil dos coordenadores dos projetos, foi questionado acerca da satisfação dos envolvidos em relação ao atendimento da Fundação de Apoio frente às solicitações realizadas por eles para a contratação de bens e serviços para

os projetos e foi obtido o resultado que demonstra que para 68,5% dos respondentes a Fundação de Apoio atende ou supera as expectativas em relação às suas solicitações de compras, já para 31,6% a Fundação de Apoio não atende às expectativas, consoante representado na Figura 4.



4.6. Licitações versus Decreto

Frete às questões coletivas para ambos os perfis investigados, passou-se a analisar as respostas dos funcionários e coordenadores dos projetos sobre a seguinte questão: “Caso as *Fundações de Apoio* fossem obrigadas a aplicar novamente a Lei de Licitações nos processos de contratação de bens e serviços, você acha que isto causaria

ria impacto na execução do projeto?”.

O resultado refletido acerca deste quesito, confirmando as demais respostas analisadas, mostra que, a maioria dos coordenadores dos projetos, 68,4%, e quase a totalidade dos funcionários, 95%, entendem que o retorno aos procedimentos da Lei de Licitações causaria impacto negativo na execução dos projetos.

Quadro 4 – Percepção do impacto sobre as contratações realizadas pela Fundação de Apoio em caso de retorno dos procedimentos da Lei de Licitações

<i>Percepção</i>	<i>Colaboradores</i>	<i>Coordenadores dos projetos</i>
Causaria impacto NEGATIVO	95%	68,4%
Não causaria impacto	-	21%
Causaria impacto POSITIVO	-	5,3%
Não sabe / prefere não opinar	5%	5,3%
Total	100%	100%

Fonte: Dados da pesquisa de 2017

É importante frisar que os perfis pesquisados correspondem a indivíduos que conhecem na prática a aplicação dos procedimentos dos dois ordenamentos jurídicos – Lei de Licitações e Decreto nº 8.241/2014, e que 51% dos funcionários tem 4 anos ou mais na função e executou diretamente os dois procedimentos.

Em relação aos coordenadores de projetos não foi possível estabelecer o nível de conhecimento deles sobre os procedimentos aplicados nos dois regulamentos jurídicos e, embora estes atores sejam parte integrante do processo de contratação e estejam aptos à participação no estudo, não é possível afirmar que eles possuam o devido conhecimento técnico sobre a aplicação dos procedimentos.

5. Conclusão

Diante do exposto e com o propósito de analisar o impacto da aplicação do novo ordenamento jurídico nas contratações realizadas em uma Fundação de Apoio buscou-se levantar informações baseadas em evidências que ofereçam suporte ao processo de gestão das fundações. Os achados mais importantes no estudo estão na confirmação dos dados confrontados entre os funcionários da Fundação de Apoio, os coordenadores de projetos e os números coletados através do sistema de gestão.

Assim, foi possível identificar o impacto das mudanças nas contratações de bens e serviços sob a percepção dos funcionários de uma Fundação de Apoio e dos coordenadores de projetos sobre a aplicação dos novos procedimentos à luz do Decreto nº 8.241/2014, demonstrando que o processo ficou mais rápido e flexível, menos burocrático, mais simples; ampliou a participação e facilitou a aprovação dos fornecedores; o tempo médio aceitável está coerente com as expectativas dos envolvidos; trouxe mais qualidade na contratação de bens e serviços; e os novos procedimentos são bem avaliados pelos envolvidos.

É válido ressaltar que não foram encontrados estudos similares sobre o assunto estudado, em especial em relação à aplicação do Decreto nas contratações das Fundações de Apoio. Contudo, considerando a grande quantidade de estudos disponíveis relativos às contratações realizadas com os procedimentos da Lei de Licitações, comparando às mudanças significativas advindas do Decreto nº 8.241/2014 para a realidade da execução dos projetos desenvolvidos pelas Fundações de Apoio, o método utilizado apresenta grande sustentação de dados e vieses sobre o tema.

Todavia, algumas carências e limitações foram observadas na pesquisa, sobretudo referente à influência das experiências negativas dos coordenadores de projetos junto às diversas áreas da Fundação de Apoio nas respostas e à propriedade com que eles encaram o tema somado ao baixo retorno de resposta dos questionários enviados para este perfil, o que não afeta o caráter positivo do resultado do estudo, porém estatisticamente poderia trazer à tona um significado relevante para a análise realizada.

Outra lacuna encontrada no estudo e que se propõe, desde já, a abordagem para estudos futuros, está no levantamento das informações relativas aos novos procedimentos adotados para o processo de contratação das Fundações de Apoio

sob a ótica dos agentes fiscalizadores dos projetos desenvolvidos, completando, assim, a tríplice visão sobre a aplicação dos novos procedimentos – de quem compra, de quem solicita/recebe o bem ou serviço e de quem avalia a conformidade do procedimento adotado.

Diante dos resultados obtidos através dos questionários aplicados, aliados aos dados levantados e ao referencial teórico exposto, pode-se constatar que a temática desenvolvida se demonstra relacionada com a finalidade pretendida cumprindo, assim, o objetivo desta pesquisa. Considerando o campo ainda pouco estudado, sugere-se que novos trabalhos sejam realizados destacando-se: o estudo sobre a percepção dos fiscais dos projetos desenvolvidos pelas Fundações de Apoio sobre as mudanças nas contratações provenientes dos procedimentos do Decreto nº 8.241/2014, estudos referentes à aplicação do Decreto nº 8.241/2014 em outras Fundações de Apoio, além de estudos para avaliar se há vantagem econômica da aplicação mais rápida do recurso do projeto em relação ao tempo gasto com o processo de contratação pelo Decreto nº 8.241/2014 em detrimento da aplicação da Lei de Licitações, expandindo-se, assim, os conhecimentos acerca do assunto tratado neste estudo.

Referências

_____. Lei 10.520, DE 17 DE JULHO DE 2002. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências.

_____. Decreto 5.450, DE 31 DE MAIO DE 2005. Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências.

_____. Decreto 8.241, DE 21 MAIO DE 2014. Regulamenta o art. 3º da Lei no 8.958, de 20 de dezembro de 1994, para dispor sobre a aquisição de bens e a contratação de obras e serviços pelas fundações de apoio.

_____. Lei 8.666, DE 21 DE JUNHO DE 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.

_____. Lei 8.958, 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.

CABRAL, A. S.; DIETRICH, E.; DIAS, R. Artigo. A gestão do processo de aquisições como fator de sucesso na execução de projetos de inovação. 2013.

GERTLER, P. J.; MARTINEZ, S.; PREMAND, P.; RAWLINGS, L. B.; VERMEERSCH, C. M. J. 2015. Avaliação de Impacto na Prática. doi:10.1596/97814648-0088-7. Banco Mundial, Washington, D.C. Licença: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO

GIL, Antônio C. Métodos e técnicas em pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.

HERMES, Gustavo Cauduro; GOULART, Marlano; LEIRA, Jerônimo Souto. Gerenciamento de contratos na administração pública. São Paulo: MAKRON Books, 1998.

PAES, J. E. S. Fundações, associações e entidades de interesse social: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis, trabalhistas e tributários. 7.a ed. – São Paulo: Forense, p. 259-295. 2010.



INFORMAÇÕES
SOBRE O AUTOR



David Pessoa

Supervisor de Projetos da Fade-UFPE

- *Formação Acadêmica: Secretariado.*
- *Especialização em Gestão Estratégica de Negócios | Fafire*
- *MBA em Gestão de Projetos | UFPE*