

**Área:** Administração pública, governo e terceiro setor – APG3

**UM ESTUDO SOBRE A GESTÃO ADMINISTRATIVA DAS FUNDAÇÕES DE  
APOIO INSTITUCIONAL ÀS UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS**

**RESUMO** - A universidade como uma instituição social, responsável pela gestão do conhecimento, é obrigada a acompanhar o processo das transformações globais e se alinhar às mudanças que a sociedade reivindica. As fundações de apoio às universidades surgiram apoiadas nos argumentos da falta de autonomia universitária e da necessidade de dar agilidade e flexibilidade à gestão das atividades de pesquisa. Este estudo teve como objetivo geral analisar o modelo gerencial das fundações de apoio institucional às universidades Públicas Federais, caracterizando sua evolução e destacando os pontos positivos e negativos. O trabalho buscou verificar e identificar se o modelo gerencial das fundações de apoio é flexível, empreendedor, e atende aos objetivos fins das universidades. Como estratégia o estudo se caracterizou como uma pesquisa aplicada de abordagem qualitativa. A pesquisa foi desenvolvida por meio de um estudo de caso envolvendo a Fundação Euclides da Cunha de Apoio Institucional à Universidade Federal Fluminense e pretendeu destacar se as funções da fundação, que dão o suporte administrativo ao desenvolvimento de projetos de ensino, pesquisa e extensão, foram benéficas à instituição apoiada, garantindo a autonomia universitária e trazendo maior flexibilidade e agilidade aos processos administrativos.

**Palavras-chave:** gestão administrativa, universidade, fundações de apoio

**ABSTRACT-** The university as a social institution, responsible for the management of knowledge, is obliged to follow the process of global transformations and to align itself with the changes that society demands. The foundations of support to the universities appeared based on the arguments of the lack of university autonomy and of the necessity to give agility and flexibility to the management of the research activities. This study had as general objective to analyze the managerial model of the foundations of institutional support to the Federal Public universities, characterizing its evolution and detach the positive and negative points. The work sought to verify and identify if the managerial model of support foundations is flexible, entrepreneurial, and meets the objectives of universities, which are teaching, research and extension. As an investigation strategy, this study was characterized as applied research with a qualitative approach. To this end, it was intended to characterize the evolution of support foundations. The research was developed through a case study involving the Euclides da Cunha Foundation of Institutional Support to the Federal Fluminense University and intended to highlight if the functions of the foundation, which are the administrative support to the development of teaching, research and extension projects were beneficial to the supported institution, assuring university autonomy and introducing greater flexibility and agility to the administrative processes.

**Key words:** administrative management, university, support foundations.

## 1. INTRODUÇÃO

Com o seu quórum de cientistas, pesquisadores, docentes e estudantes, que são os produtores e propagadores do conhecimento, as universidades públicas no Brasil se confrontam atualmente com os problemas relativos a gestão do conhecimento.

Elas precisam encarar os desafios atuais da sociedade para sobreviverem e se veem impelidas a romper com o modelo de gestão atual. A universidade tem um compromisso social em atender as crescentes demandas que surgem na sociedade e só podem alcançar esse compromisso com uma elevada produção acadêmica e com uma competente formação de recursos humanos, contribuindo assim para o desenvolvimento da sociedade.

Nos anos 90 as universidades brasileiras passavam pelo auge da crise de financiamento público, estavam cada vez mais desprovidas e incapazes de prover o suporte financeiro que necessitava para a geração do conhecimento. A política de financiamento à educação produzia efeitos danosos sobre o ensino superior, restringia as fontes de recursos e induzia as instituições universitárias à busca de fontes alternativas de recursos como uma estratégia de sobrevivência.

De acordo com Sguissardi (2009) as políticas neoliberais é que passaram a ser reguladoras do novo modelo de universidades no século XXI.

Serão os ventos e a avalanche neoliberais na economia, na reforma do Estado e na concepção do conhecimento e do ensino superior como bem privado, quase-mercadoria, serviço educacional regulamentável no âmbito da Organização Mundial do Comércio, que irão condicionar nos últimos anos a nova configuração da universidade em nosso país e no exterior, também sob o ponto de vista dos modelos universitários. (SGUISSARDI, 2009, p. 302)

Com o objetivo de modernizar a gestão, particularmente na área de finanças e visto a enorme dificuldade que passavam as universidades com os entraves da burocracia, o governo através da lei nº 8.958 de 20 de dezembro de 1994, que dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio, regulamenta as fundações de apoio institucionais às universidades.

A criação destas fundações tem como finalidade dar apoio a projetos de pesquisa, ensino, extensão, desenvolvimento institucional, científico e tecnológico, estreitando sua relação com instituições privadas e instituições de fomento à pesquisa.

Estas fundações propiciaram a criação de inúmeros projetos e cursos que até então não tinham como funcionar dentro da Universidade que amarrada dentro de sua burocracia era impedida de viabilizar esses projetos. A partir desta parceria, a universidade começaria a se desenvolver não só como uma instituição de ensino, mas como uma verdadeira universidade em que a pesquisa e o ensino se compõem. Outro progresso que essa parceria deveria trazer seria a flexibilidade da burocracia da universidade como um todo, seja no campo dos recursos materiais ou no de recursos humanos.

A universidade se deparou com a necessidade do novo, tanto em aspectos administrativos quanto em financeiros, necessitando integrar esses aspectos, sendo essa convergência fundamental para as ações demandadas pela sociedade atual.

As Fundações foram criadas para suprir essas necessidades, e introduzir na universidade uma cultura de flexibilidade e de gestão empreendedora que permita a esta entidade atuar de forma eficiente num mundo de rápidas transformações. Na prática, as fundações seriam uma forma de apoio à reconhecida capacidade empreendedora do cientista.

## **2. CONSIDERAÇÕES INICIAIS**

Este artigo versa sobre um estudo de análise do modelo gerencial das fundações de apoio institucional às universidades Públicas Federais, em apoio a esse objetivo, vamos comparar se existe convergência ou divergência entre o modelo legal e o modelo operacional dessas fundações.

Para tal será analisado os seguintes objetivos específicos:

- Se o modelo de gestão das fundações atende às expectativas de uma nova cultura na universidade;
- Se a interferência das universidades no modelo de gestão das fundações dificulta a flexibilidade da estrutura e dos processos gerenciais;
- Se as disfunções da burocracia com o excessivo controle de procedimentos geram uma administração engessada nas fundações, causando uma divergência às necessidades das universidades;

Será verificado as percepções e expectativas da comunidade acadêmica acerca dos benefícios ou não que as fundações implementaram e, assim, concluir se o modelo gerencial das fundações atendeu às demandas das universidades.

## **3. REVISÃO DA LITERATURA**

O marco teórico do trabalho realizou muitas investigações a fim de chegar a explicações e conclusões confiáveis de acordo com o investigado.

O histórico aponta que “Desde sua criação as universidades têm como característica comuns a autonomia institucional” (CRUZ, 1985). Através dos séculos ocorreram várias mudanças, até a atualidade onde se institui a universidade moderna e se introduz uma nova relação entre a universidade e o estado, se inicia como destaca Trindade o chamado “papel social da universidade” (TRINDADE, 2000).

O marco da universidade moderna se dá quando Humboldt reformula o modelo de educação superior, que passa a ser constituído pelo papel indissociável entre ensino e pesquisa. (ARAUJO, 2009).

Entretanto no Brasil, existe um consenso entre os diversos pesquisadores do tema, como Teixeira, Santos, Cunha e Fávero, entre outros, que a criação das universidades ocorreu tardiamente. Cunha (1985) aponta que as universidades brasileiras foram criadas como uma união de instituições já existentes, sem nenhuma integração entre elas, sem refletir uma organização pensada. Assim a primeira universidade brasileira é criada em 1920, é a Universidade do Rio de Janeiro, Fávero (2006) destaca que sua criação teve o mérito de reativar as discussões sobre os modelos de universidade no Brasil.

Quanto a gestão estratégica das instituições de ensino superior, vários estudiosos do assunto concordam que, as universidades elaboraram um estilo próprio

de estrutura devido a diversidade de objetivos e a multiplicidade de funções que nelas são exercidas. Podemos dizer, como aponta Leitão (1987), que a universidade é considerada uma organização complexa por sua condição de instituição especializada, com objetivos diversificados e ainda como confirmando por Etzioni (1989), que por sua característica organizacional fragmentada, permite um número incontável de interfaces e confrontos entre seus participantes.

Consciente das inovações do mundo globalizado, surgem novos modelos de gestão das universidades, como instituição social, responsável pela gestão do conhecimento, Colossi e Bernardes (2007) afirmam que ela é obrigada a acompanhar estes processos e alinhar-se às mudanças que a sociedade reivindica. Souza (2009) salienta que a sociedade requer uma reformulação de seus paradigmas e esse é o maior desafio a enfrentar.

Estimuladas pela contenção das despesas públicas, as instituições de ensino superior foram empurradas a buscar novas fontes de financiamento, o que levou os pesquisadores a procurar esses novos subsídios para seus projetos, além de outros estímulos importantes que aproximaram as universidades das empresas, como a emergência do novo paradigma científico que diminui a distância entre inovação e aplicação tecnológica, e a disseminação da busca de novas formas organizacionais para garantir essa aproximação. Mas esses segmentos: governo, universidades e empresas não se falam muito bem, se faz necessário que esse diálogo flua de forma mais eficiente. (BRISOLLA ET ALL, 1997)

Como forma de fomentar a relação universidade-empresas, cria-se nas instituições de ensino brasileiras mecanismos gerenciais tais como: escritórios de transferência tecnológicas, empresas juniores, incubadoras de empresas e fundações de apoio.

As Fundações de Apoio são instituições criadas com a finalidade de dar apoio à projetos de pesquisa, ensino, extensão e de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico, de interesse das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) e também das instituições de pesquisa.

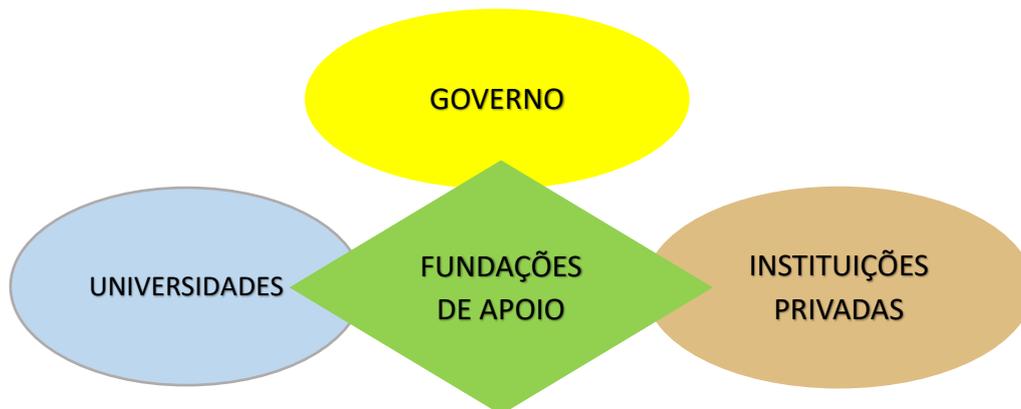
A construção jurídica dessas instituições, cuja natureza é a de fundações de direito privado, sem fins lucrativos, permite que estas tenham maior flexibilidade tanto na captação quanto na alocação dos recursos. Ao serem credenciadas como fundações de apoio, passam a ser um tipo especial de fundação de direito privado, unido assim o público com o privado.

As atividades próprias da fundação de apoio são administrativas e de gestão, visando proporcionar agilidade e autonomia às atividades universitárias. Sua principal característica é a captação de recursos para as atividades fins da universidade - ensino, pesquisa e extensão.

No estudo realizado por Schwartzman (2003) demonstra que

As fundações de apoio às universidades federais começaram a ser criadas, pelas próprias IFES; ainda na década de 70, visando a obtenção de maior autonomia administrativa, especialmente no gerenciamento de atividades de pesquisa. Por serem de direito privado, podiam atuar com mais liberdade na área de compras, inclusive importações, contratação de pessoal celetista e prestação de contas, conferindo maior agilidade e melhor qualidade de serviços. Em anos mais recentes, especialmente na década de 90, passaram, também, a ser importantes veículos de captação de recursos, que tinham como principal objetivo a complementação de salários de servidores e de recursos extras para (unidades e departamentos). (SCHWARTZMAN, 2003, p.14)

### 3.1 As Fundações de Apoio Institucional no contexto das Instituições de Ensino Superior



A falta de agilidade e flexibilidade administrativa sempre foram tidas como entrave do desenvolvimento das atividades universitárias.

Já as empresas na urgência de produzir inovações buscam as universidades, centros de geração do conhecimento, compartilhando as necessidades de desenvolvimento do mercado por meio de troca de experiências de conhecimento e tecnologias. (BERNADES E TAVARES, 2005)

A universidade não pode se isolar das grandes transformações que estão ocorrendo no mundo globalizado, ela necessita se redefinir diante das demandas emergentes, no entanto a universidade não pode ser confundida como uma empresa geradora de produtos, não é esse o seu objetivo e nem deve ser. (MELO, 2001)

Desta forma é necessário buscar a coesão para resolver a dualidade desses dois setores, visto que a cooperação entre eles seria ideal, porque sem o aprofundamento do conhecimento será impossível o desenvolvimento de novos produtos e por sua vez a necessidade das empresas de obter essas novas tecnologias obriga o incentivo e apoio aos centros de pesquisa.

Vários autores concordam que as formas de financiamento promovidas pelas fundações ganharam uma enorme importância na vida universitária, por captar um grande volume de recursos e por manter o apoio aos projetos que administram, assegurando assim uma enorme contribuição à autonomia universitária diante das instituições privadas e também do estado.

#### 4. METODOLOGIA

A metodologia escolhida para o estudo foi exploratória com enfoque qualitativo, que requer o contato direto do investigador com o campo a ser investigado. As ferramentas empregadas foram a investigação bibliográfica e documental, entrevistas com as pessoas que atuam na área a ser investigada e observação onde ocorre o fenômeno.

Dentro da metodologia qualitativa se empregou como técnica o estudo de caso, se adotou o estudo de caso único, realizado na Fundação Euclides da Cunha (FEC)

de Apoio Institucional a Universidade Federal Fluminense (UFF), por ser a FEC um caso típico e representativo dentro da categoria de fundações de apoio.

Nesse trabalho a metodologia serve para examinar como se organizam os procedimentos gerenciais adotados pelas Fundações de Apoio às IES e se estes se aplicam para facilitar e desenvolver as atividades de uma Universidade. Verifica-se as percepções e expectativas da comunidade acadêmica acerca dos benefícios ou não que as fundações implementam e, assim, concluir se o modelo gerencial das fundações atende às demandas das universidades.

A pesquisa de campo utilizou entrevistas e aplicação de questionários, com coordenadores de projetos diretamente ligados a Fundação de Apoio à UFF, dirigentes das duas instituições analisadas, e observação pessoal dos autores, funcionários da Instituição, a partir da vivência diária de quarenta anos de trabalho na Coordenação de cursos de Pós-Graduação na Universidade Federal Fluminense.

Os dados coletados são apresentados minuciosamente e são analisados a concepção dos objetivos específicos que o estudo procura alcançar. Os dados empíricos obtidos nas entrevistas são comparados com as fundamentações teóricas e pressupostos que norteiam a pesquisa, de modo a compor um quadro consistente

Buscando apoiar o objetivo geral se analisa com base no referencial teórico, se existe convergência ou divergência entre o modelo legal e o modelo operacional da Fundação em estudo.

## **5. ESTUDO DE CASO**

A parceria entre a Universidade Federal Fluminense (UFF) e a Fundação Euclides da Cunha (FEC)

A UFF foi criada seguindo as estruturas das demais universidades do país, que se formavam como um aglomerado de escolas existentes e não como a criação de um centro de estudos científicos. Os propósitos de sua criação foram alavancar a economia do estado que se baseava principalmente em agricultura e na época se encontrava em decadência, e realizar a intensificação dos padrões urbanos.

Instalada no ano de 1960 em Niterói, capital do antigo Estado do Rio de Janeiro, cidade para onde se encaminhavam os filhos de fazendeiros do estado para completar seus estudos, essa sociedade almejava poder formar seus “doutores” assim como na cidade ao lado, Rio de Janeiro, que até então ainda era a capital do país. (SITE DA UFF)

Nesses 60 anos de existência, demonstra seu excepcional crescimento e evolução e almeja chegar a futuro atualizando seu projeto inicial, caminhando assim para uma universidade inovadora.

A Fundação Euclides da Cunha de apoio Institucional à UFF é uma instituição de direito privado, sem fins lucrativos, constituída pelo Conselho Universitário da UFF, em novembro de 1997, mas só iniciou oficialmente, suas operações administrativas no início do ano de 2000.

A FEC foi criada para atender os desafios dessa nova universidade empreendedora reduzindo as barreiras existentes na relação universidade x instituição privada, tendo como objetivo incentivar o trabalho de pesquisa e produção científica, fomentando os projetos de pesquisa, ensino e extensão. Dentre as suas

finalidades além de administrar convênios celebrados entre a UFF e outras instituições públicas, da administração direta, indireta ou fundacional, assim como entidades privadas, podemos destacar: realizar cursos, simpósios, seminários para a melhoria do ensino e de aperfeiçoamento técnico; apoiar cursos de pós-graduação *latu sensu* e de extensão; captar recursos para fornecimento de bolsas de pesquisa; conceder prêmios em eventos científicos; celebrar convênios e contratos com pessoas físicas ou jurídicas, com a finalidade de realização de pesquisas, estudos ou projetos; viabilizar a publicação de livros, revistas, boletins, relatórios, artigos, apostilas, monografias, comunicações e outras publicações; instituir programas de incremento nas condições de trabalho, desenvolver cursos de capacitação dos servidores, entre outros. (SITE DA FEC)

Paes (2013) chama a atenção para a necessidade da atuação das fundações de apoio junto às IFES, pois estas possuem maior flexibilidade na realização 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, 2013).

Segundo dados da FEC desde seu efetivo funcionamento até o último relatório divulgado em 2018 os números de projetos em desenvolvimento tiveram um expressivo crescimento.

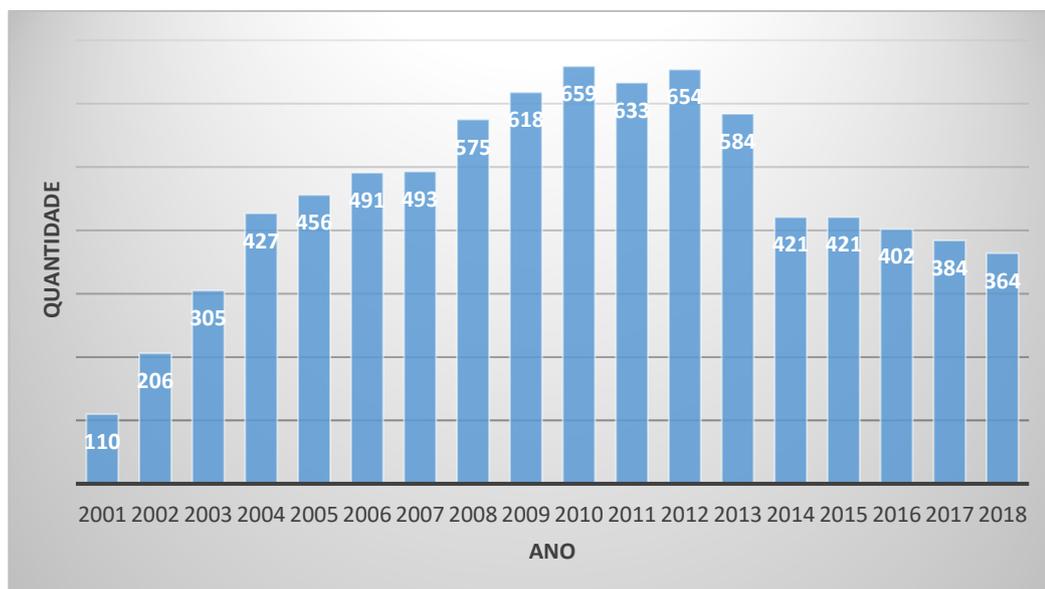


Gráfico 1– Projetos em Desenvolvimento 2001/2018  
Adaptação dos autores, fonte: Relatórios Anuais da FEC

A tabela a seguir permite destacar que a contrapartida dos recursos captados além de ter crescido exponencialmente vem mantendo uma média considerável.

ANO	Contrapartida UFF em R\$
2001	1.195.154,10
2002	2.187.740,11
2003	3.625.549,94
2004	3.031.970,02
2005	4.176.819,07
2006	4.935.866,95
2007	6.405.632,58
2008	3.307.729,94
2009	3.449.354,77
2010	6.166.337,87
2011	6.499.100,72
2012	6.735.961,90
2013	8.096.276,23
2014	7.891.404,10
2015	6.773.982,57
2016	5.028.955,56
2017	5.901.152,37
2018	6.337.232,32

Tabela 1 – Contrapartida de recursos captados pela FEC  
Adaptação dos autores. Fonte: Relatórios Anuais da FEC

Isso demonstra que a FEC vem realizando um trabalho de suporte de forma expressiva às ações da universidade quer na captação de novos recursos, quer no repasse de recursos financeiros, de forma direta ou indireta, cujo os resultados têm se mostrado promissores.

É muito importante também ter em conta o papel da FEC na gestão financeira dos cursos de Pós-Graduação, todos atendendo demandas da sociedade por qualificação profissional. No gráfico abaixo aponta-se os cursos de pós-graduação oferecidos pela UFF com gerenciamento pela FEC, por área de conhecimento.

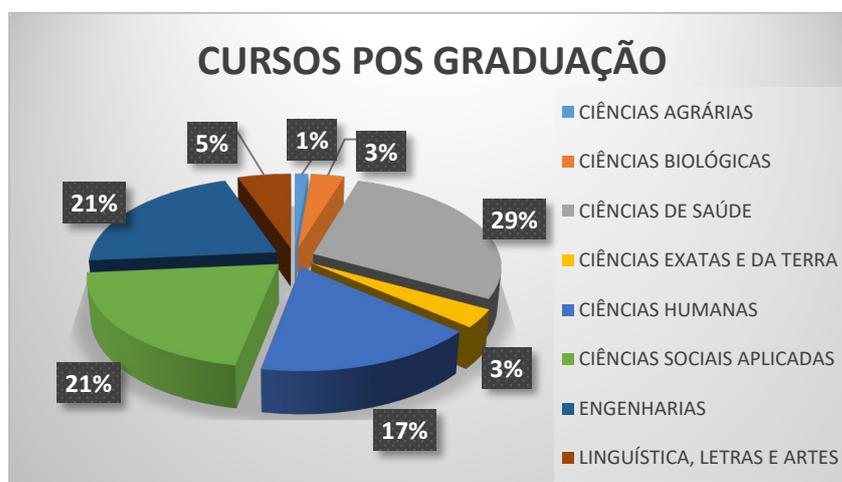


Gráfico 2 – Cursos de pós-graduação ano 2018  
Adaptação dos autores, fonte: Relatórios Anuais da FEC

## 6. ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente estudo foi conduzido por dois tipos de dados: primários e secundários, os dados primários foram obtidos através de observação direta e participação dos autores da pesquisa, entrevistas e levantamentos estruturados e entrevistas espontâneas com os executores de projetos.

Os dados secundários foram extraídos através de pesquisa documental dos relatórios anuais da FEC, da evolução de sua relação com a universidade, dos instrumentos jurídicos criados que regulam o seu funcionamento, além de pesquisa bibliográfica.

Foram elaborados dois questionários, um fechado que buscou responder aos questionamentos quanto a gerência administrativa da fundação de apoio e as contribuições institucionais que a fundação de apoio propiciou à UFF, e um questionário aberto que serviu de base para as entrevistas com diversos gestores da Universidade, donde se pode avaliar as percepções e expectativas desses em relação ao suporte concedido pela fundação de apoio.

São apresentadas, nas tabelas a seguir, as médias obtidas com as respostas do questionário fechado. Esclarecendo que, a escala utilizada foi de 1 a 4; portanto, se as médias forem acima de 2,40, tendem a indicar um nível satisfatório com a gestão administrativa, pois estão acima de 60% de concordância, conforme a escala de Likert proposta.

Considerando-se o enfoque do modelo gerencial obtivemos o seguinte resultado

<b>MODELO GERENCIAL DA FUNDAÇÃO</b>	<b>NUNCA</b>	<b>RARAMENTE</b>	<b>QUASE SEMPRE</b>	<b>SEMPRE</b>	<b>MÉDIA</b>
<b>FLEXÍVEL</b>	<b>4</b>	<b>21</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>2,32</b>
<b>ADMINISTRAÇÃO ACESSÍVEL</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>26</b>	<b>3</b>	<b>2,80</b>
<b>ASSESSORAMENTO ADEQUADO</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>24</b>	<b>0</b>	<b>2,58</b>
<b>GESTÃO ÁGIL</b>	<b>2</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>0</b>	<b>2,45</b>
<b>ROTINAS ADMINISTRATIVAS EFICIENTES</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>24</b>	<b>0</b>	<b>2,58</b>
<b>CAPTAÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS</b>	<b>10</b>	<b>19</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>2,03</b>
<b>ORDENAMENTO JURÍDICO COMPATÍVEL</b>	<b>9</b>	<b>24</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>1,88</b>

Fonte: dados da pesquisa de campo FEV/JUN 2018

Se constatou que a flexibilidade nos procedimentos ainda não é ideal para cumprir com a realização dos objetivos, mas em geral a administração e assessoramento da FEC podem ser caracterizados como positiva, ainda não possui a agilidade necessária pretendida, mas as rotinas administrativas da FEC têm um

desempenho razoável. Se comprovou uma carência na captação de recursos e a pesquisa também demonstrou que o ordenamento jurídico pode criar dificuldades, os entrevistados creem que raramente estes facilitam a realização dos projetos.

Considerando as contribuições da FEC ao desenvolvimento institucional da UFF

<b>CONTRIBUIÇÃO PARA A UNIVERSIDADE</b>	<b>NUNCA</b>	<b>RARAMENTE</b>	<b>QUASE SEMPRE</b>	<b>SEMPRE</b>	<b>MÉDIA</b>
<b>REDUÇÃO DA BUROCRACIA</b>	<b>2</b>	<b>21</b>	<b>13</b>	<b>4</b>	<b>2,48</b>
<b>DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>30</b>	<b>6</b>	<b>3,00</b>
<b>DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>26</b>	<b>9</b>	<b>3,10</b>

Fonte: dados da pesquisa de campo FEV/JUN 2018

Observando esse grupo de respostas, foi identificado que relativamente à redução da burocracia, a gestão administrativa da FEC obteve uma avaliação regular, mas tem permanecido perto da média, no que diz respeito ao desenvolvimento institucional, a maioria dos entrevistados estiveram de acordo com a assertiva de que a FEC quase sempre contribui para esta questão, assim como o desenvolvimento científico que obteve um bom nível de satisfação

O questionário aberto serviu de base para a realização das entrevistas, estas forneceram uma grande relevância de informações qualitativas sobre o tema estudado, e teve como objetivo identificar a percepção dos participantes sobre todos os tópicos da discussão, compreendendo como entendem a relação entre a UFF e a FEC e como essa atuou em benefício ou não da universidade.

### **6.1 Análise do modelo gerencial da FEC**

Ao serem questionados sobre a importância da flexibilização dos processos administrativos, os entrevistados foram unânimes em concordar que esse é um ponto crítico na gestão dos projetos, e concordam que o mesmo é fundamental e de extrema importância.

A percepção dos entrevistados é de que existe muita interferência por parte dos órgãos de controle do governo e da própria Universidade, que somadas as inúmeras normas legislativas tiraram o poder de decisão da fundação, tornando desta forma o seu funcionamento engessado e burocrático. Mas apesar deste aspecto negativo, os entrevistados concordam que sem a existência da Fundação os projetos por muitas vezes nem sairiam do papel, pois ainda que longe do ideal pode-se destacar uma maior agilidade financeira e a prática de alguns procedimentos que não seriam permitidos no âmbito da Universidade, como por exemplo a contratação de pessoas para trabalhar nos projetos.

Pode-se constatar que a fundação teve como proposta inicial a implementação da flexibilidade organizativa, mas com o passar do tempo sua administração tornou-se engessada por força das inúmeras legislações vigentes, normas essas redigidas como forma de coibir os possíveis desvios de metas e objetivos, e pela própria forma

de gestão atrelada a administração da Universidade, que destitui seu poder de decisão e sua autonomia.

Quanto ao assessoramento e a dinâmica de tramitação dos projetos na FEC, o que se pode verificar é que a FEC precisa prementemente qualificar sua assessoria, com treinamentos internos de seus recursos humanos. Prestar um apoio mais eficaz, onde a fundação se envolva mais com a coordenação dos projetos, a fim de responder as demandas destes mais rapidamente. Comprova-se em algumas das respostas, que normalmente os coordenadores de projetos dispõem de uma equipe administrativa ou pelo menos mantém uma secretaria para lidar com a burocracia que envolve os trâmites do projeto. É uma reivindicação geral que a FEC se encarregue desta gerência administrativa.

No quesito de agilidade e eficiência dos processos administrativos, a maioria dos entrevistados concordam que se comparando ao sistema de gestão da Universidade, que por ser um órgão público está sujeito a legislações que dificultam a administração de seus recursos sem grande capacidade de resposta rápida, a gestão administrativa da Fundação consegue ser bem mais ágil, e ainda dá o suporte que a Universidade não consegue realizar, como por exemplo a contratação de pessoal ou de serviços específicos para atender as demandas dos projetos.

A respeito da captação de recursos financeiros, é importante que seja entendido que a FEC não foi estruturada para prospectar recursos e oportunidades em instituições públicas ou privadas, para investimento na UFF, mas esta busca por recursos é demandada pelos entrevistados, que necessitam desse apoio como um “plus” para incentivar seus esforços, podendo assim funcionar como uma gestão empreendedora, sob a perspectiva de real contribuição, como uma fundação de apoio.

Afinal as Fundações foram criadas para suprir essas necessidades, introduzindo dentro da universidade uma cultura de flexibilidade e de gestão empreendedora que permita a esta entidade atuar de forma eficiente num mundo de rápidas transformações.

No que se refere ao ordenamento jurídico, os entrevistados citam impactos em comum: a interferência excessiva dos órgãos jurídicos no processo de decisão da FEC, impedindo-a de ser mais ágil e flexível. Ao mesmo tempo que reconhecem a necessidade de um ordenamento jurídico eficaz com o propósito de coibir os possíveis desvios de finalidade.

## **6.2 Análise da contribuição da FEC ao desenvolvimento institucional da UFF**

Constatou-se que na percepção dos entrevistados houve uma redução da burocracia se comparada a gestão administrativa da universidade, que por ser um órgão público segue as práticas burocráticas com as rígidas regras da legislação existente.

Pode-se perceber ainda, que as principais queixas são as que levam a supressão do poder de decisão da fundação devido a interferência dos órgãos da UFF e/ou das inúmeras legislações existentes que impedem sua eficiência.

Requer moderar, contudo, que as normatizações se fazem necessárias como forma de impedimento dos desvios de finalidade da fundação de apoio, prezando pela

segurança jurídica, legal, formal e contratual, cabíveis à execução de recursos públicos e privados, colocados sob sua gestão.

No que concerne ao desenvolvimento institucional da UFF, apurou-se que os participantes da pesquisa acreditam que houve uma contribuição razoável e reconhecem que a FEC possibilitou uma nova gestão dentro da Universidade, facilitando a interação entre o setor público e o privado, viabilizando as estratégias para a Universidade atingir suas metas e objetivos.

Finalmente quanto ao desenvolvimento científico as respostas demonstram que a maioria dos entrevistados acreditam que a criação da Fundação veio preencher uma lacuna deixada pelo governo, quanto ao financiamento de pesquisas na instituição, pesquisas estas tão necessárias para alavancar a inovação tecnológica, mas no entendimento dos entrevistados essa contribuição ainda é modesta.

## 7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Pode-se destacar os principais aspectos positivos e negativos referentes ao modelo gerencial da Fundação, assim como as sugestões para o aperfeiçoamento desse modelo retirado da pesquisa.

<b>POSITIVOS</b>	<b>NEGATIVOS</b>	<b>SUGESTÕES</b>
Maior agilidade em processos de compras, e na execução financeira.	Perda da autonomia e do poder de decisão	Melhorar os processos de gestão, simplificando os processos de tomada de decisão.
Aumento de investimentos na infraestrutura da Universidade.	Legislação excessiva, disciplina mais rígida entre as parcerias público-privada, limitando a execução dos projetos	Melhorar os canais de comunicação, intensificando as parcerias com instituições nacionais e internacionais
Estimulou as atividades de ensino, pesquisa e extensão.	Falta de entendimento das esferas administrativas da UFF sobre o papel da FEC	Disponibilizar mais informações aos coordenadores de projetos
Estrutura da FEC mais enxuta e desburocratizada comparado ao da universidade.	Interferência complicadora, dos órgãos da UFF no funcionamento da FEC.	Criação de estruturas mais flexíveis e ágeis para facilitar o desenvolvimento de projetos.
Permitiu a criação de cursos de pós-graduação autofinanciáveis.	Falta de apoio da FEC para estabelecer reais condições de captação de recursos.	Ampliar a interação com a sociedade, visando o atendimento das demandas desta.
Beneficiou a integração universidade-instituição privada.	Postura passível em prospectar oportunidades em instituições públicas e/ou privadas	Desenvolver esforços para dentro dos princípios jurídicos, aumentar a parceria com as instituições privadas

Permitiu a contratação de pessoas físicas e jurídicas.	Mecanismos de gerência insuficientes para acompanhamento dos projetos junto aos órgãos financiadores	Estruturação de uma equipe que acompanhe os projetos junto a UFF e aos órgãos financiadores.
Possibilitou maior abertura à sociedade.	Inexistência de um banco de dados que contenha as possibilidades da Instituição, visando o atendimento as demandas da sociedade	Registro do conhecimento científico que a instituição possui, para que possam ser mais bem aproveitados pela sociedade.

## 8. CONCLUSÕES

Com esse diagnóstico apontou-se que existe uma consciência geral que as instituições de ensino superior pela própria natureza de seu objeto, que é o conhecimento, não podem ser submetidas ao contexto burocrático da administração pública e pelo seu emaranhado de leis que não permitem seu funcionamento eficiente. O processo de decisão interno das universidades esbarra na burocracia do sistema administrativo ou na legislação excessiva. Por outro lado, constata-se que o encolhimento orçamentário decorrente da falta de recursos, motiva o agravamento da crise nas universidades.

As fundações de apoio vieram reorganizar e reforçar uma forma de gestão que se considerou adequada para atender aos novos paradigmas da universidade.

Durante o desenvolvimento do estudo, podemos constatar certos aspectos: as fundações adotaram práticas e formas de gestão que alcançaram êxito e podem ainda otimizar essas práticas e criar outras novas que atendam com mais eficiência seus objetivos.

Pela análise e interpretação dos resultados encontrados, foi possível perceber que muitas atividades institucionais se desenvolvem de maneira mais ágil e eficaz com o envolvimento da fundação, por esta não estar submetida ao regime jurídico de direito público, podendo mais facilmente celebrar convênios e contratos com a iniciativa privada, entretanto, por vezes essa relação não fica bem definida, dificultando sua caracterização pelos órgãos de controle. Por esse motivo não é raro ver a relação entre a universidade e as fundações serem questionadas pelos órgãos de controle do governo, por acreditar que essa parceria é uma forma da universidade burlar as regras do regime jurídico administrativo.

Como forma de controle do governo, inúmeras leis e resoluções foram editadas, por um lado essas leis vieram dar maior credibilidade as fundações, impedindo os possíveis desvios de conduta, mas por outro limitaram a flexibilidade da gerência das fundações. É fundamental enfatizar que uma conduta ética aliada ao profissionalismo dos dirigentes e demais envolvidos nesta parceria torna-se imprescindível para o sucesso do empreendimento.

Outro aspecto que se pode averiguar, foi quanto ao processo decisório na gerência da fundação. A maior parte das críticas foi sobre a ingerência dos órgãos de controle da universidade na gestão da fundação, acarretando entraves significativos no desenvolvimento dos projetos; outro fato negativo é o tratamento rigoroso com a execução financeira de projetos cuja origem dos recursos é privada, comparando-se em complexidade ao tratamento dos projetos que recebem recursos públicos.

É importante que os dirigentes da universidade compreendam que uma gestão apropriada e a devida adequação, tanto nas mudanças internas como nas externas impostas pela sociedade, é essencial para que a instituição alcance seus objetivos.

Pode-se afirmar que o papel das fundações é bastante relevante por possibilitar as atividades essenciais de pesquisa e extensão, além de contribuir para a qualidade de ensino, uma vez que os alunos participam dos projetos apoiados por ela, aprendendo e produzindo novos conhecimentos. Destaca-se também sua contribuição à expansão da infraestrutura da instituição, de laboratórios e equipamentos. E constata-se que por meio dos projetos e cursos de pós-graduação *latu sensu*, gerenciados pela Fundação produz-se um vasto acervo de monografias, dissertações, teses, artigos apresentados em diversos eventos, além de inúmeras patentes.

É importante para a concretização de seus objetivos, que as fundações desenvolvam novas competências em gestão e plena autonomia administrativa, que funcionem como uma organização social, com identidade própria, capaz de viabilizar maior parceria com as instituições privadas, gerar mais recursos e incrementar os mecanismos de empreendedorismo. E que saibam também, atrair filantropia e, por conseguinte desenvolvam uma gestão profissional e despolitizada, definindo modelos eficientes de integração entre a produção científica e a sociedade.

Difícil é mensurar o quanto teríamos evoluído na relação com a sociedade, ao longo desses anos, sem a existência das fundações, para podermos afirmar com segurança que, só a partir da existência das mesmas, as universidades foram capazes de captar mais recursos financeiros, aumentar o número de pesquisas, elevar o nível de qualificação da ciência e tecnologia no país e permitir maior alcance à sociedade.

O estudo de caso único em questão é representativo por se tratar de um projeto típico e o que se assemelha deste caso propicia informações para a referência de outros casos. As sugestões recomendadas são ideias gerais que podem servir de orientação para um plano de desenvolvimento de competências gerenciais a ser construído, por tanto sugere-se a replicação desse estudo em outras instituições similares, o que permitiria a comparação e identificação de pontos em comum.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, José Carlos Souza. *O projeto de Humboldt (1767-1835) como fundamento da pedagogia universitária* APRENDER - Cad. de Filosofia e Psic. da Educação Vitória da Conquista Ano VII n. 12 p. 65-81 2009. Disponível em: <<http://periodicos.uesb.br/index.php/aprender/article/view/4261>>. Acesso em: 15 mai. 2018.

BERNARDES, José Francisco; TAVARES FILHO, João Pedro. Desafios das Universidades Empreendedoras: Universidade Tradicional X Universidade Corporativa. In: V COLOQUIO SOBRE GESTIÓN UNIVERSITARIA EM AMERICA DEL SUR. Buenos Aires, Argentina. 2005. Disponível em: < <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/97426>> Acesso: 26 abr. 2018.

BRASIL, Decreto nº. 7.423 de 31 de dezembro de 2010. Regulamenta a Lei no 8.958, de 20 de dezembro de 1994, que dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio, e revoga o Decreto nº 5.205, de 14 de setembro de 2004. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7423.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7423.htm)>. Acesso em: 12 de abr. 2018

BRISOLLA, Sandra et all. As relações universidade-empresa-governo: Um estudo sobre a Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). Educação & Sociedade, vol.18 no.61 Campinas Dec. 1997. Disponível em < [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010173301997000400009](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010173301997000400009)> Acesso em: 17 nov. 2018.

COLOSSI, Nelson; BERNARDES, José Francisco. Transformações Globais, Crise-Mudança em Instituições Universitária: Algumas Considerações. Revista Gual. Gestão Universitária na América Latina. Vol 1, n. 1, ano 2007. Disponível em <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/viewFile/24995/22063>>. Acesso em: 24 out. 2018.

CRUZ, Guilherme Braga da. O Essencial sobre a História da Universidade. In Obras Esparsas. Vol IV Coimbra 1985. Imprensa Nacional Casa da Moeda – Disponível em: <[https://issuu.com/wantbooksforall/docs/103.hist\\_ria\\_da\\_universidade\\_guil](https://issuu.com/wantbooksforall/docs/103.hist_ria_da_universidade_guil)>. Acesso em: 11 abr. 2018.

CUNHA, Luiz Antônio. A universidade crítica - o ensino superior na República Populista. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1982.

\_\_\_\_\_. A universidade temporã - o ensino superior da Colônia à era de Vargas. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1985.

FÁVERO, Maria de Lourdes A., Universidade do Brasil: das origens à construção. Rio de Janeiro: Editora UFRJ/INEP, 2006.

FUNDAÇÃO EUCLIDES DA CUNHA. Histórico. Disponível em: <<http://www.fundec.org.br/>>. Acesso em: 16 out 2017.

\_\_\_\_\_. Relatórios Anuais da FEC 2001 a 2018. Disponível em: <<http://www.fundec.org.br/noticias/pagina/1066/Relatorio-de-Atividades>>. Acesso em: 14 ago. 2018.

LEITÃO, Sergio Proença. Indicadores de Desempenho na Universidade: Uma Avaliação. Revista da Administração Pública. Rio de Janeiro, FGV. 21(2)55-72. abr./jun. 1987.

\_\_\_\_\_. A questão organizacional na universidade: as contribuições de Etzioni e Rice. Revista da Administração Pública. Rio de Janeiro, FGV. 21(2)55-72. abr./jun. 1987.

MELO, Pedro Antônio de. Conjecturas Sobre a Cooperação Universidade/Empresa em Universidades Brasileiras. In: II COLOQUIO SOBRE GESTIÓN UNIVERSITARIA EM AMERICA DEL SUR. Florianópolis, Santa Catarina. Dez. 2001. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/26061>>. Acesso em: 20 abr. 2018.

PAES, J. E. S. Fundações e entidades de interesse social: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis e tributários. 8. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2013.

\_\_\_\_\_. Fundações: origem e evolução histórica, Revista de Informação Legislativa, Brasília a. 35 n. 140 out/dez. 1998. Disponível em: <<http://www2.senado.leg.br/bdsf/item/id/415>>. Acesso em: 8 nov. 2018.

SANTOS, Boaventura de Sousa. A universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da Universidade. São Paulo: Cortez, 2004.

\_\_\_\_\_. Pela Mão de Alice o Social e o Político na Pós-Modernidade. Coimbra, Portugal. Almedina S.A., 2013.

SCHAWARTZMAN, Jacques. A Controvérsia sobre as fundações. FUNDEP/UFMG, Nº 1331, Ano 28, dez/2001. Disponível em: <<https://www.ufmg.br/boletim/bol1331/segunda.shtml>>. Acesso em: 13 nov. 2018.

\_\_\_\_\_. O Financiamento das Instituições de Ensino Superior no Brasil. In: SEMINÁRIO SOBRE OS DESAFIOS DO ENSINO SUPERIOR, São Paulo, Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo, 2003. pp 1-44, p 16. Disponível em <<http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001398/139879por.pdf>>. Acesso em: 12 dez. 2018.

SGUISSARDI, Valdemar. Universidade brasileira no século XXI: desafios do presente. São Paulo: Cortez Editora, 2009.

\_\_\_\_\_. Fundações Privadas na Universidade Pública. A Quem Interessam? Revista da Avaliação da Educação Superior, v. 7, n. 4, 2002. Disponível em: <<http://periodicos.uniso.br/ojs/index.php/avaliacao/article/view/1201>>. Acesso em: 16 set. 2018.

SOUZA, Irineu Manoel de. Gestão das Universidades Brasileiras: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento. 2009. p.77 01 v. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia do Conhecimento, Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

TEIXEIRA, Anísio. Ensino Superior no Brasil: Análise e interpretação de sua evolução até 1969. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1989.

TRINDADE, Helgio. Saber e poder: os dilemas da universidade brasileira. Estudos Avançados, vol.14 n.º.40. São Paulo Sept./Dec. 2000  
Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40142000000300013](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142000000300013)>  
Acesso em: 05 mai. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. Histórico. Disponível em: <<http://www.uff.br/?q=historico>>. Acesso em: 21 abr. 2018.

\_\_\_\_\_, PLAP – Coordenadoria de Projetos com a Fundação de Apoio Euclides da Cunha (FEC). PROPLAN. Disponível em: < <http://www.proplan.uff.br/>>. Acesso em: 15 jun. 2016.

\_\_\_\_\_, PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional. Disponível em:<<http://pdi.sites.uff.br/pdis-da-uff/>> Acesso em: 25 abr. 2018.