



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA
BACHARELADO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

ERICK JHONNY MARQUES RODRIGUES

**CAPTAÇÃO DE RECURSOS NAS FUNDAÇÕES DE APOIO ÀS IFES: UMA
ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE FADE/UFPE, FUNDEP/UFMG E
FIOTEC/FIOCRUZ (2019-2023)**

RECIFE

2025

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

BACHARELADO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

ERICK JHONNY MARQUES RODRIGUES

**CAPTAÇÃO DE RECURSOS NAS FUNDAÇÕES DE APOIO ÀS IFES: UMA
ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE FADE/UFPE, FUNDEP/UFMG E
FIOTEC/FIOCRUZ (2019-2023)**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal Rural de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas.

Orientador(a): Isabel Cristina Pereira de Oliveira

RECIFE

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema Integrado de Bibliotecas da UFRPE
Biblioteca Central, Recife-PE, Brasil

R696c Rodrigues, Erick Jhonny Marques

Captação de recursos nas fundações de apoio às IFES: uma análise comparativa entre FADE/UFPE, FUNDEP/UFMG, EFIOTEC/FIOCRUZ (2019-2023) / Erick Jhonny Marques Rodrigues. – 2025.

68 f.: il.

Orientador(a): Isabel Cristina Pereira de Oliveira.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Econômicas) – Universidade Federal Rural de Pernambuco, Departamento de Economia, Recife, BR-PE, 2025.

Inclui referências.

1. Fundações públicas (Direito administrativo) – Brasil
2. Angariação de fundos – Brasil
3. Universidades e faculdades – Brasil – Administração
4. Associações educacionais I. Oliveira, Isabel Cristina Pereira de, orient. II. Título

CDD 378.81

ERICK JOHNNY MARQUES RODRIGUES

**CAPTAÇÃO DE RECURSOS NAS FUNDAÇÕES DE APOIO ÀS IFES: UMA
ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE FADE/UFPE, FUNDEP/UFMG E
FIOTEC/FIOCRUZ (2019-2023)**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal Rural de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas.

Aprovado em: ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr. Isabel Cristina Pereira de Oliveira
Universidade Federal Rural de Pernambuco

Prof^a. Dr^a. Keynis Candido de Souto (Examinadora Interna)
Universidade Federal Rural de Pernambuco

Prof^a. Dr^a. Eliane Aparecida Pereira de Abreu (Examinadora Interna)
Universidade Federal Rural de Pernambuco

Dedico este trabalho à minha família, pelo apoio incondicional, e a todos que acreditaram em minha caminhada acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por ter me concedido saúde, força e perseverança para chegar até aqui.

À minha família, pelo apoio incondicional, amor e incentivo em todos os momentos dessa jornada acadêmica.

Aos professores e orientadores que contribuíram com seus ensinamentos e orientações durante o desenvolvimento deste trabalho.

Aos colegas e amigos que, direta ou indiretamente, estiveram presentes nessa caminhada, compartilhando experiências, desafios e conquistas.

A todos que, de alguma forma, fizeram parte desta etapa da minha vida, o meu sincero muito obrigado.

"A universidade não pode ser submissa ao mercado nem ao Estado. Seu compromisso maior é com a produção crítica do conhecimento e com a formação cidadã."

— Roberto Leher

RESUMO

A crescente escassez orçamentária das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) no Brasil tem intensificado o papel estratégico das fundações de apoio na captação e gestão de recursos para projetos acadêmicos e científicos. Diante desse cenário, esta pesquisa realiza uma análise comparativa entre três importantes fundações: FADE/UFPE, FUNDEP/UFMG e FIOTEC/FIOCRUZ, com o objetivo de avaliar seus níveis de eficiência, governança e sustentabilidade no período de 2019 a 2023. A hipótese central é que fundações com estruturas de governança mais consolidadas, maior grau de profissionalização e articulação institucional tendem a apresentar melhor desempenho em indicadores como volume de captação, número de projetos e execução orçamentária. A metodologia adotada combina abordagem qualitativa e quantitativa, com análise documental e estatística descritiva, utilizando dados públicos dos relatórios de gestão das fundações, sistemas de transparência e plataformas institucionais. Os resultados indicaram que FIOTEC e FUNDEP lideram em escala de captação, agilidade na tramitação de projetos e práticas consolidadas de *compliance* e integridade, enquanto a FADE/UFPE apresenta desempenho coerente com seu porte e potencial de crescimento ao adotar estratégias mais integradas e inovadoras. Conclui-se que a eficiência das fundações está fortemente ligada à maturidade institucional, ao uso de tecnologias de gestão e à diversificação de parcerias nacionais e internacionais. Os achados oferecem subsídios valiosos para o aprimoramento das políticas públicas voltadas ao financiamento da educação superior, bem como para a gestão das próprias fundações.

Palavras-chave: Eficiência institucional, fundações de apoio, captação de recursos

ABSTRACT

The growing budget constraints faced by Brazilian Federal Institutes of Higher Education (IFES) have intensified the strategic role of support foundations in funding and managing academic and scientific projects. In this context, this study conducts a comparative analysis of three key foundations: FADE/UFPE, FUNDEP/UFMG, and FIOTEC/FIOCRUZ, aiming to assess their efficiency, governance, and sustainability levels between 2019 and 2023. The main hypothesis is that foundations with more consolidated governance structures, higher levels of professional management, and institutional articulation tend to perform better in indicators such as fundraising volume, number of projects, and budget execution. The methodology combines qualitative and quantitative approaches, including document analysis and descriptive statistics, using public data from management reports, transparency portals, and institutional platforms. The results show that FIOTEC and FUNDEP lead in fundraising scale, project processing speed, and established *compliance* and integrity practices, while FADE/UFPE shows performance aligned with its structure and growth potential through the adoption of more integrated and innovative strategies. It is concluded that foundation efficiency is closely linked to institutional maturity, use of management technologies, and diversification of national and international partnerships. The findings provide valuable insights for improving public policies related to higher education financing and for enhancing foundation management.

Keywords: Institutional efficiency, support foundations, fundraising

LISTA GRÁFICOS, TABELAS E QUADRO

Gráfico 1 - Redução de Recursos Discricionários das IFES (2016-2023)	42
Gráfico 2 - Análise Comparativa de Indicadores da Fundações (2019-2023)	61
Tabela 1 – Indicadores de Desempenho	51
Quadro 1 - Basilares legais sobre as fundações de apoio.	28

LISTA DE ABREVIações

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

ANDIFES – Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CGU – Controladoria-Geral da União

CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

Fiotec/FIOCRUZ – Fundação para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico em Saúde / Fundação Oswaldo Cruz

IFES – Instituições Federais de Ensino Superior

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

MEC – Ministério da Educação

ONG – Organização Não Governamental

OS – Organização Social

PDF – Portable Document Format

RAP – Revista de Administração Pública

TCU – Tribunal de Contas da União

UFPE – Universidade Federal de Pernambuco

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
2. METODOLOGIA	17
3. REVISÃO DA LITERATURA	21
3.1 O FINANCIAMENTO DAS IFES NO BRASIL: RECONFIGURAÇÕES RECENTES	21
3.1.1. <i>O histórico de dependência orçamentária e a crise fiscal pós-2016</i>	21
3.1.2. <i>Alternativas emergentes e a diversificação das fontes de financiamento nas fundações FADE/UFPE, FUNDEP/UFMG e FIOTEC/FIOCRUZ</i>	23
3.2. A BASE LEGAL DAS FUNDAÇÕES DE APOIO: AUTONOMIA E CONTROLE	25
3.2.1. <i>Marco Jurídico e a Relação das Fundações FADE, FUNDEP e FIOTEC com as IFES</i>	25
3.2.2. <i>O papel das fundações FADE, FUNDEP e FIOTEC como braços operacionais das universidades</i>	28
3.2.3. <i>Tensões entre agilidade de gestão e exigências de compliance</i>	32
3.2.4. <i>Governança, inovação e riscos institucionais: novos desafios para as fundações</i>	34
3.2.5. <i>Mecanismos de governança para equilibrar captação e missão institucional</i>	36
3.3. CAPTAÇÃO DE RECURSOS: MODELOS, ESTRATÉGIAS E EFETIVIDADE	37
3.3.1. <i>Os mecanismos mais comuns: editais, convênios e PPPs</i>	37
3.3.2. <i>Eficiência, transparência e resultados na gestão de projetos</i>	38
4. FUNDAÇÕES DE APOIO E AUTONOMIA UNIVERSITÁRIA E RISCOS DA MERCANTILIZAÇÃO	41
4.1. A autonomia universitária frente às novas exigências de captação externa	41

4.2. Riscos de subordinação das agendas acadêmicas aos interesses de mercado	43
5. O PAPEL DAS FUNDAÇÕES NO DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E REGIONAL	46
5.1. Fundações como agentes de inovação, ciência aplicada e transferência de tecnologia	46
5.2. Experiências de internacionalização e fortalecimento institucional	47
5.3. Impactos sociais e comunitários: projetos de extensão e inclusão	49
6. RESULTADOS E DISCUSSÕES: ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE FADE/UFPE, FUNDEP/UFMG E FIOTEC/FIOCRUZ (2019–2023)	51
<i>6.1. Indicadores de desempenho e boas práticas em captação</i>	<i>55</i>
<i>6.2. Desafios comuns: burocracia, regulação e sustentabilidade financeira</i>	<i>56</i>
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
REFERÊNCIAS	65

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) brasileiras vêm enfrentando crescentes desafios orçamentários, agravados por um cenário de austeridade fiscal e retração dos investimentos públicos. A redução de repasses da União compromete não apenas a manutenção das atividades essenciais de ensino, pesquisa e extensão, como também a sustentabilidade institucional das universidades públicas. Nesse contexto, as fundações de apoio surgem como mecanismos alternativos e estratégicos para a viabilização de projetos acadêmicos, por meio da captação e gestão de recursos provenientes de fontes públicas e privadas.

Criadas com base na Lei nº 8.958/1994, essas entidades atuam como intermediárias jurídicas e operacionais entre as IFES e os diversos agentes financiadores. Elas viabilizam projetos complexos com maior agilidade, flexibilidade e capacidade técnica do que a estrutura administrativa universitária tradicional. No entanto, apesar de seu papel relevante, as fundações apresentam desempenhos diversos em relação à eficiência, governança, volume de recursos captados e resultados institucionais. Essa heterogeneidade levanta questões importantes sobre os fatores que contribuem para o sucesso ou as limitações dessas organizações no fortalecimento das IFES que apoiam.

Diante desse cenário, este trabalho propõe uma análise comparativa entre três fundações de apoio com relevância nacional: Fade/UFPE, Fundep/UFMG e Fiotec/FIOCRUZ, observando suas atuações no período de 2019 a 2023. A proposta é compreender como diferentes estratégias de gestão, articulação institucional e governança impactam a eficiência e os resultados dessas entidades.

Neste sentido, pretende-se responder a seguinte questão: quais são as diferenças e similaridades na eficiência institucional, na governança e na sustentabilidade financeira entre as fundações de apoio Fade/UFPE, Fundep/UFMG e Fiotec/FIOCRUZ no período de 2019 a 2023?

Supõe-se que os níveis diferenciados de eficiência entre as fundações analisadas estão relacionados a fatores como estrutura organizacional, nível de profissionalização da gestão, capacidade de articulação com o setor público e

privado, presença em redes de cooperação nacionais e internacionais, além da adoção de práticas de governança inovadoras. Essas variáveis influenciam diretamente a captação de recursos, a execução orçamentária e a efetividade institucional das IFES apoiadas.

A relevância deste estudo se fundamenta na necessidade urgente de aprimorar os mecanismos de financiamento e gestão das universidades públicas brasileiras, em especial frente à atual crise fiscal que compromete a autonomia e a continuidade das suas atividades. Compreender as diferenças de desempenho entre fundações de apoio contribui não apenas para o debate acadêmico sobre modelos de gestão universitária, como também oferece subsídios práticos para a formulação de políticas públicas mais eficazes na área de ciência, tecnologia e inovação.

Além disso, ao identificar boas práticas e gargalos operacionais nas fundações analisadas, este trabalho poderá servir como referência para gestores públicos, dirigentes universitários e órgãos de controle, promovendo a disseminação de modelos bem-sucedidos de governança, transparência e articulação institucional. O estudo é especialmente relevante para universidades em processo de estruturação ou requalificação de suas fundações de apoio.

Portanto, o objetivo geral desse estudo é analisar, comparativamente, a eficiência institucional, a governança e a sustentabilidade financeira das fundações de apoio Fade/UFPE, Fundep/UFMG e Fiotec/FIOCRUZ, no período de 2019 a 2023, destacando os fatores que influenciam o desempenho e a contribuição dessas entidades para o fortalecimento das respectivas IFES.

Para isso, pretende-se atender aos seguintes objetivos específicos:

1. Comparar os indicadores de desempenho das três fundações analisadas, com foco na captação de recursos, execução orçamentária, tempo médio de tramitação de projetos e volume de projetos executados;
2. Identificar os principais fatores institucionais, estruturais e gerenciais que explicam os níveis diferenciados de eficiência entre as fundações;
3. Apontar boas práticas de governança, articulação institucional e inovação que possam ser replicadas em outras fundações de apoio;

4. Propor recomendações para o fortalecimento das fundações no contexto das políticas públicas de ciência, tecnologia e inovação no Brasil.

Além dessa introdução, na qual são apresentados a problemática, os objetivos e a relevância do estudo em relação ao papel das fundações de apoio como estratégia de gestão de financiamentos das IFES, O trabalho está estruturado em quatro capítulos. O segundo apresenta a revisão de literatura, o terceiro apresenta os caminhos metodológicos adotados na pesquisa, incluindo os critérios de escolha das fundações analisadas e os instrumentos utilizados. O terceiro corresponde à revisão da literatura, abordando o financiamento das IFES, o marco legal das fundações de apoio, os modelos de captação de recursos e as implicações para a autonomia universitária. O quarto traz os resultados e a discussão a partir dos dados coletados, com foco na análise comparativa entre a FADE/UFPE, a FUNDEP/UFMG e a FIOTEC/FIOCRUZ no período de 2019 a 2023. Por fim, o quinto apresenta as considerações finais, com destaque para os principais achados, limitações do estudo e recomendações para futuras pesquisas.

2. METODOLOGIA

Esta pesquisa adota uma abordagem metodológica de natureza qualitativa e quantitativa, com delineamento descritivo e comparativo, voltado à análise da eficiência institucional, governança (capacidade de captação de recursos) e sustentabilidade financeira (capacidade de execução de projetos) de três fundações de apoio vinculadas a instituições públicas de ensino e pesquisa no Brasil: Fade/UFPE, Fundep/UFMG e Fiotec/FIOCRUZ. A escolha dessa metodologia se justifica pela complexidade do objeto de estudo, que envolve múltiplas dimensões — administrativas, financeiras, operacionais e institucionais — e requer tanto uma análise de dados objetivos quanto a interpretação crítica de contextos institucionais distintos.

A pesquisa está inserida no campo das Ciências Sociais Aplicadas, mais especificamente na interseção entre Economia Institucional, Gestão Pública e Políticas de Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I). O trabalho tem como unidade de análise as fundações de apoio às IFES, enquanto agentes intermediários entre as universidades públicas e os agentes financiadores externos, e sua contribuição para o fortalecimento institucional por meio da gestão eficiente de projetos.

O recorte temporal compreende o período de 2019 a 2023, contemplando cinco exercícios fiscais completos. Essa escolha considera a evolução recente das políticas de austeridade fiscal no Brasil, bem como os efeitos da pandemia da COVID-19 sobre os sistemas de financiamento público e os padrões de captação das fundações. No que se refere ao recorte espacial, foram selecionadas três fundações com características institucionais distintas, representando diferentes regiões do país (Nordeste, Sudeste e Sudeste/Centro-Oeste), distintos níveis de maturidade e distintas densidades institucionais das universidades apoiadas pelas respectivas fundações.

A escolha das fundações Fade/UFPE, Fundep/UFMG e Fiotec/FIOCRUZ obedeceu aos seguintes critérios:

- **Relevância institucional:** são fundações consolidadas e com alto volume de projetos e recursos movimentados;

- **Diversidade regional:** cada fundação está vinculada a uma IFES de diferentes regiões do país;
- **Disponibilidade de dados públicos e sistematizados:** as três entidades publicam relatórios de gestão detalhados e dados abertos em seus portais oficiais;
- **Histórico de boas práticas ou desafios públicos notórios,** conforme identificado em relatórios da CGU, TCU, ou em publicações acadêmicas recentes.

A pesquisa baseou-se exclusivamente em fontes secundárias públicas e oficiais, garantindo objetividade, auditabilidade e comparabilidade dos dados. As principais fontes utilizadas foram:

- **Relatórios de gestão** das fundações (2019 a 2023);
- **Sites institucionais** das fundações e das IFES associadas;
- **SICONV (Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse) / Plataforma +Brasil,** para dados de convênios e contratos;
- **Portais da Transparência** Federal e Estadual;
- **Documentos legais e normativos,** como leis, decretos, regulamentos e marcos regulatórios sobre fundações de apoio;
- **Literatura técnico-científica,** com destaque para estudos do IPEA, CGU, TCU e autores especializados em políticas públicas de CT&I;
- **Indicadores institucionais,** como execução orçamentária, tempo médio de tramitação de projetos, número de projetos, captação total de recursos e parcerias estabelecidas.

Foram utilizados indicadores **quantitativos** e **qualitativos** para mensurar e comparar a eficiência institucional das três fundações no período de 2019 a 2023, permitindo uma avaliação integrada de desempenho financeiro, operacional e estratégico. Os principais indicadores foram:

- **Volume total de recursos captados (em R\$)** – Representa o montante financeiro mobilizado pela fundação no período, incluindo recursos provenientes de convênios, contratos, editais de fomento e parcerias privadas.

É um indicador central para mensurar a capacidade de prospecção e captação de recursos, refletindo a inserção da fundação no cenário de fomento à ciência, tecnologia e inovação.

- **Número de projetos executados no período** – Quantifica a quantidade total de iniciativas geridas, abrangendo ações de ensino, pesquisa, extensão, inovação e desenvolvimento institucional. Este indicador demonstra a capacidade operacional e a diversificação temática da atuação da fundação, além de refletir a demanda por seus serviços e a confiança de parceiros.
- **Taxa de execução orçamentária (%)** – Indica a proporção dos recursos captados que foram efetivamente aplicados na execução dos projetos em relação ao total previsto. Uma taxa elevada é sinal de eficiência na gestão financeira, cumprimento de prazos e entrega dos resultados pactuados, reduzindo riscos de glosas e devoluções.
- **Tempo médio de tramitação de projetos (em dias)** – Mede o intervalo médio entre a submissão da proposta e o início da execução, considerando etapas como análise, aprovação, formalização e liberação de recursos. Esse indicador está diretamente relacionado à digitalização dos processos, à agilidade administrativa e à autonomia decisória da fundação.
- **Nível de articulação institucional (parcerias nacionais e internacionais)** – Avalia a capacidade da fundação de estabelecer e manter vínculos estratégicos com órgãos públicos, setor privado, agências de fomento e instituições estrangeiras. Esse fator é determinante para a ampliação da captação de recursos, inserção em redes de cooperação e fortalecimento institucional.
- **Presença de boas práticas de governança e compliance** – Engloba a existência de políticas e mecanismos que assegurem integridade, transparência e eficiência na gestão, incluindo a adoção de práticas ESG (Environmental, Social and Governance), a atuação de comitês de integridade, a implementação de códigos de ética, auditorias regulares e o uso de plataformas digitais de gestão.

- **Índice de satisfação institucional dos coordenadores** – Quando disponível em pesquisas internas, este indicador mede a percepção dos coordenadores de projetos quanto à qualidade do atendimento, suporte técnico, clareza nos processos e eficiência administrativa da fundação. Altos índices de satisfação estão associados a maior fidelização de proponentes e consolidação da imagem institucional.

Foi empregada a análise comparativa associada à análise de conteúdo, conforme metodologia de Bardin (2011), para a interpretação dos relatórios institucionais e dados quantitativos. Essa abordagem permite identificar padrões, convergências e divergências entre as fundações, bem como estabelecer relações causais e interpretativas entre os fatores institucionais e os resultados obtidos.

As informações foram sistematizadas em tabelas comparativas, gráficos e quadros-síntese, permitindo a visualização clara dos desempenhos das fundações. A triangulação dos dados foi feita com base em fontes distintas, de modo a garantir maior consistência e validade dos achados.

A principal limitação da pesquisa reside na ausência de dados primários, como entrevistas ou aplicação de questionários, o que restringe a análise a uma dimensão mais objetiva e documental. Além disso, nem todas as fundações divulgam de forma padronizada certos indicadores, como pesquisas de satisfação ou políticas de ESG, o que pode afetar a comparabilidade em algumas variáveis. Ainda assim, optou-se por priorizar apenas dados auditáveis e disponíveis em domínio público, o que reforça a transparência e a robustez metodológica do estudo.

3. REVISÃO DA LITERATURA

3.1 O FINANCIAMENTO DAS IFES NO BRASIL: RECONFIGURAÇÕES RECENTES

3.1.1. O histórico de dependência orçamentária e a crise fiscal pós-2016

O modelo de financiamento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) no Brasil tem sido tradicionalmente baseado na alocação de recursos públicos, com forte dependência do orçamento da União. Essa dependência estrutural remonta à Constituição Federal de 1988, que, embora assegure a autonomia universitária, não estabelece um modelo de financiamento que a sustente com estabilidade. A assimetria entre autonomia formal e dependência financeira tem historicamente fragilizado a capacidade de planejamento de médio e longo prazo dessas instituições.

A partir de 2014, com o aprofundamento da crise fiscal brasileira, iniciou-se um ciclo de austeridade que afetou diretamente o ensino superior público. Os cortes orçamentários se intensificaram a partir de 2016, em especial após a aprovação da Emenda Constitucional nº 95/2016, que impôs um teto de gastos públicos por 20 anos. Essa medida congelou os investimentos em áreas sociais, incluindo a educação, comprometendo os repasses para custeio, investimentos e assistência estudantil.

De acordo com o Painel Orçamentário das IFES (ANDIFES, 2023), entre os anos de 2016 e 2023, houve uma redução de mais de 30% no orçamento discricionário das universidades federais, ou seja, aquele destinado a despesas operacionais, manutenção e projetos. Essa diminuição comprometeu atividades essenciais, como a manutenção de laboratórios, bibliotecas, contratação de serviços terceirizados e apoio à permanência estudantil, gerando instabilidade institucional.

Nesse contexto de instabilidade orçamentária, a capacidade das IFES de executar suas funções constitucionais foi severamente abalada. A crise também afetou diretamente a credibilidade institucional junto a parceiros externos, o que dificultou a celebração de convênios e a captação de recursos complementares. A escassez de verbas tornou-se um fator de risco para a qualidade do ensino, da

pesquisa e da extensão, além de afetar a atratividade das carreiras docentes e técnicas.

Além da UFPE, outras instituições enfrentaram igualmente os impactos da crise fiscal e da redução dos repasses federais a partir de 2016, o que influenciou diretamente a atuação de suas respectivas fundações de apoio. No caso da Fundep/UFMG, os sucessivos cortes no orçamento federal afetaram não apenas a manutenção de atividades essenciais da universidade, mas também exigiram maior protagonismo da fundação na captação de recursos externos e no suporte à execução de projetos estratégicos. A Fundep teve que intensificar sua atuação junto a órgãos multilaterais, governos estaduais e setor privado para compensar a retração de recursos federais, expandindo significativamente sua carteira de parcerias.

De forma semelhante, a Fiotec/FIOCRUZ enfrentou desafios adicionais devido ao seu perfil institucional fortemente ligado à saúde pública, setor particularmente pressionado durante e após a pandemia da COVID-19. A fundação teve que responder rapidamente às emergências sanitárias, o que implicou reestruturação de fluxos internos, aumento da complexidade contratual e ampliação do escopo de atuação. A escassez orçamentária reforçou a necessidade de que a Fiotec atuasse com agilidade e governança robusta, inclusive em projetos internacionais com organismos como a Organização Mundial da Saúde (OMS)¹ e a Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS)². Nesse contexto, as fundações Fundep e Fiotec demonstraram elevada resiliência e capacidade de adaptação institucional frente às restrições impostas pelo novo regime fiscal brasileiro.

¹ OMS - Organização Mundial da Saúde - É uma agência especializada das Nações Unidas, criada em 1948, responsável por coordenar ações internacionais de saúde pública, promover políticas para prevenção e controle de doenças, estabelecer normas e diretrizes, além de apoiar os países na melhoria de seus sistemas de saúde.

² OPAS - Organização Pan-Americana da Saúde (*Pan American Health Organization – PAHO*) - Ela é o escritório regional da Organização Mundial da Saúde (OMS) para as Américas e atua desde 1902 na promoção da saúde pública nos países do continente. Sua função é coordenar esforços entre os países das Américas para prevenir doenças, prolongar a vida e promover a saúde, oferecendo cooperação técnica, apoio científico e fortalecendo sistemas de saúde.

3.1.2. Alternativas emergentes e a diversificação das fontes de financiamento nas fundações FADE/UFPE, FUNDEP/UFMG e FIOTEC/FIOCRUZ

Entre as alternativas mais comuns adotadas pelas IFES estão os contratos e convênios com empresas privadas, órgãos públicos e organizações internacionais, além da participação em editais de fomento de agências como CNPq³ (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico), CAPES⁴ (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), FINEP⁵ (Financiadora de Estudos e Projetos) e Fundações Estaduais de Amparo à Pesquisa. As parcerias público-privadas (PPPs) e os projetos de prestação de serviços também vêm ganhando espaço, especialmente em áreas como tecnologia, saúde, agronegócio e educação continuada. Essas iniciativas requerem um modelo de gestão mais flexível, o que reforça a importância das fundações de apoio.

Silva e Costa (2021) destacam que a diversificação do financiamento nas universidades implica mudanças na cultura organizacional, exigindo maior capacitação técnica e gerencial das equipes, bem como o fortalecimento dos núcleos de inovação e das Pró-Reitorias de Planejamento. A implementação de uma gestão estratégica focada em resultados e indicadores de desempenho torna-se essencial para garantir a efetividade dessas parcerias e manter a legitimidade das IFES frente à sociedade.

A atuação da Fundação de Apoio ao Desenvolvimento da UFPE (Fadef/UFPE) ilustra o potencial das fundações de apoio na viabilização de projetos acadêmicos por meio da captação de recursos externos. No período entre 2019 e 2023, a Fadef

³ **CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico:** É uma agência do governo federal vinculada ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), responsável por fomentar a pesquisa científica e tecnológica no Brasil, principalmente por meio da concessão de bolsas e financiamentos.

⁴ **CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior:** É uma fundação vinculada ao Ministério da Educação (MEC), com foco no fomento à pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado) no Brasil, além da formação e qualificação de professores da educação básica.

⁵ **FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos:** É uma empresa pública vinculada ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), responsável pelo fomento à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no Brasil. A FINEP atua financiando projetos de instituições públicas, privadas e universidades, abrangendo desde a pesquisa básica até o desenvolvimento de produtos e processos inovadores.

foi responsável pela gestão de mais de 500 projetos em parceria com empresas, órgãos públicos e organismos internacionais, movimentando valores significativos, mesmo diante de um contexto de retração fiscal. Essa performance foi essencial para a manutenção de programas de pós-graduação, laboratórios e centros de pesquisa na Universidade Federal de Pernambuco, revelando a importância estratégica da fundação para a sustentabilidade institucional da IFES que apoia (Fade, 2023; Melo *et al.*, 2023).

Dessa forma, observa-se que a diversificação das fontes de financiamento no âmbito das IFES deve ser compreendida como uma estratégia complementar, e não como um substituto da responsabilidade do Estado. A autonomia universitária somente pode ser plenamente exercida quando acompanhada de um mínimo de segurança orçamentária garantida pelo poder público. As alternativas de captação externa devem atuar como mecanismos de expansão e qualificação das atividades acadêmicas, e não como substituição de um dever constitucional. Nesse sentido, qualquer reconfiguração do modelo de financiamento universitário exige uma reforma estrutural e profunda da lógica de financiamento estatal (Sguissardi; Silva Jr., 2021; Almeida, 2023).

No caso da FUNDEP/UFMG, a diversificação das fontes de financiamento ocorreu por meio da ampliação de convênios com secretarias estaduais, parcerias com o setor industrial de Minas Gerais e intensa atuação em editais internacionais. A fundação estruturou áreas especializadas para prospecção de recursos, consolidando relações com agências multilaterais, como a União Europeia e o Banco Mundial, além de coordenar projetos robustos com empresas de base tecnológica. Essa articulação permitiu maior autonomia à UFMG na condução de pesquisas estratégicas e no financiamento de ações de inovação e empreendedorismo universitário (Autor, ano).

Por sua vez, a FIOTEC/FIOCRUZ, devido à sua vinculação direta com a área da saúde, estabeleceu um portfólio altamente diversificado de financiamentos, incluindo parcerias com o Ministério da Saúde, organismos internacionais (OMS, OPAS), institutos de pesquisa estrangeiros e empresas farmacêuticas. A pandemia de COVID-19 acelerou essa diversificação, impulsionando a fundação a captar recursos em tempo recorde para projetos emergenciais, desenvolvimento de vacinas

e logística de insumos hospitalares. A Fiotec demonstrou competência em operar grandes contratos e adaptar-se rapidamente a novos formatos de financiamento em ambientes de crise, consolidando-se como referência nacional em captação e execução de projetos de saúde pública.

Essas experiências demonstram que, embora as IFES compartilhem desafios estruturais no financiamento, as fundações de apoio têm conseguido responder de maneira diferenciada, conforme seu grau de maturidade institucional e especialização temática. A Fade, a Fundep e a Fiotec ilustram três caminhos distintos, porém complementares, para sustentar a autonomia universitária frente à retração orçamentária: articulação regional, inserção internacional e resposta a demandas emergenciais.

3.2. A BASE LEGAL DAS FUNDAÇÕES DE APOIO: AUTONOMIA E CONTROLE

3.2.1. Marco Jurídico e a Relação das Fundações FADE, FUNDEP e FIOTEC com as IFES

As fundações de apoio às IFES foram formalizadas juridicamente com a promulgação da Lei nº 8.958/1994, que regulamentou as relações entre universidades públicas e entidades privadas de apoio. Essas fundações atuam como intermediárias para viabilizar a execução de projetos de ensino, pesquisa e extensão, permitindo maior agilidade administrativa e financeira. O principal objetivo da legislação foi oferecer às IFES um instrumento de suporte operacional para gerir recursos advindos de convênios, contratos e outras fontes externas.

O marco legal define as fundações como entidades privadas sem fins lucrativos, que devem ser credenciadas tanto junto à instituição que apoiarão quanto aos Ministérios da Educação (MEC) e da Ciência, Tecnologia e Inovações (MCTI). Esse credenciamento, regulamentado pelo Decreto nº 7.423/2010, estabelece requisitos formais para garantir a idoneidade das fundações e a compatibilidade entre seus objetivos institucionais e as políticas públicas educacionais e científicas. Essa vinculação normativa visa conferir segurança jurídica e controle sobre os recursos públicos e privados geridos por tais entidades.

A Lei nº 8.958/1994 também especifica que as fundações de apoio devem atuar exclusivamente em projetos aprovados pelos Conselhos Superiores das instituições federais, assegurando assim sua integração com os Planos de Desenvolvimento Institucional das universidades. Ao mesmo tempo, exige que as receitas e despesas sejam submetidas à fiscalização dos órgãos de controle interno e externo, como a Controladoria-Geral da União (CGU) e o Tribunal de Contas da União (TCU), o que reforça a necessidade de governança e transparência.

No entanto, apesar do arcabouço legal relativamente robusto, a prática revela tensões entre a flexibilidade operacional prometida pelas fundações e os mecanismos de controle público. Como aponta Cousteau (2015), há um desafio permanente de equilíbrio entre a autonomia universitária e a *accountability* na gestão de recursos. Em muitas situações, o excesso de exigências formais por parte dos órgãos de controle gera atrasos, retrabalhos e insegurança jurídica, dificultando o potencial dinamizador das fundações.

As análises realizadas neste estudo, complementadas por referenciais teóricos de autores como Cousteau (2015) e Guimarães (2020), identificaram justamente essa tensão na atuação da Fade/UFPE. A trajetória da fundação revela que, mesmo sendo devidamente credenciada e possuindo histórico de boas práticas, enfrenta entraves administrativos que impactam negativamente a execução dos projetos. Embora a legislação permita certa descentralização, constatou-se que, na prática, a burocracia estatal impõe limites à agilidade das fundações, exigindo constante adequação e diálogo com os órgãos fiscalizadores.

Assim, embora as fundações de apoio representem uma conquista institucional na busca por autonomia universitária, sua atuação ainda é condicionada por um emaranhado normativo e burocrático que precisa ser constantemente atualizado e interpretado à luz dos princípios constitucionais da eficiência administrativa e da gestão pública responsável. O aperfeiçoamento da base legal e a construção de uma cultura de cooperação entre universidades, fundações e órgãos de controle são fundamentais para assegurar um modelo de apoio funcional e alinhado ao interesse público.

A aplicação do marco jurídico às fundações de apoio se manifesta de maneira particular em cada instituição analisada. A FUNDEP/UFMG, por exemplo,

desenvolveu uma estrutura institucional fortemente alinhada às diretrizes legais previstas na Lei nº 8.958/1994 e no Decreto nº 7.423/2010, operando com elevado grau de conformidade regulatória. A fundação mantém um canal permanente de comunicação com os órgãos de controle e implementou políticas internas robustas de integridade, alinhadas ao Programa de Integridade da UFMG. Essa adequação normativa tem permitido à Fundep atuar com segurança jurídica em projetos de grande porte e complexidade, reforçando sua legitimidade institucional.

No caso da FIOTEC/FIOCRUZ, a relação com a instituição apoiada é ainda mais estratégica, dada sua vinculação direta ao setor de saúde pública e sua atuação em projetos de interesse nacional e internacional. A fundação incorporou ao seu estatuto diversas normas complementares oriundas da legislação sanitária e da administração pública federal, o que lhe confere maior amplitude e responsabilidade jurídica na execução de contratos com o Ministério da Saúde e com organismos multilaterais. A Fiotec é considerada um modelo de governança normativa, pois adota mecanismos de *compliance*, gestão de riscos e auditorias independentes, cumprindo rigorosamente os preceitos legais e regulatórios que regem as fundações de apoio.

As experiências da FUNDEP e da FIOTEC revelam que o marco jurídico vigente oferece diretrizes suficientes para a operação eficiente das fundações, desde que acompanhado por uma estrutura institucional bem organizada, transparente e profissionalizada. A efetiva aplicação da legislação, no entanto, depende da capacidade técnica e política de cada fundação em interpretar e implementar os dispositivos legais em consonância com os valores e objetivos de suas respectivas instituições apoiadas.

O Quadro 1 apresenta um resumo dos aspectos normativos legais das fundações de apoio no Brasil, que propõem regulamentar e melhor orientar a relação destas com as IFES apoiadas.

Quadro 1 - Basilares legais sobre as fundações de apoio.

Norma		Descrição
LEI nº 8.958/1994		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.
	DECRETO nº 7.423/2010	Regulamenta a Lei nº 8.958/1994 e revoga o Decreto nº 5.205/2004.
	DECRETO nº 8.240/2014	Regulamenta os convênios e os critérios de habilitação de empresas referidos no Art. 1º-B da Lei nº 8.958/1994 (convênios ECTI – Educação, Ciência, Tecnologia e Inovação).
	DECRETO nº 8.241/2014	Regulamenta o Art. 3º da Lei nº 8.958/1994, para dispor sobre a aquisição de bens e a contratação de obras e serviços pelas fundações de apoio.
LEI nº 10.973/2004		Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências.
	DECRETO Nº 9.283/2018	Regulamenta a Lei nº 10.973/2004 e revoga o Decreto nº 5.563/2005.
LEI Nº 13.019/2014		Estabelece o regime jurídico das parcerias realizadas entre administração pública e as organizações da sociedade civil mediante termo de colaboração ou termo de fomento ou acordos de cooperação e altera as Leis nº 8.429/1992 e 9.790/1999.
	DECRETO Nº 8.726/2016	Regulamenta a Lei nº 13.019/2014.
LEI Nº 13.800/2019		Autoriza a administração pública a firmar instrumentos de parceria e termos de execução de programas, projetos e demais finalidades de interesse público com organizações gestoras de fundos patrimoniais; altera as Leis nº 9.249 e 9.250, de 26 de dezembro de 1995, Lei nº 9.532, de 10 de dezembro de 1997, e Lei nº 12.114, de 9 de dezembro de 2009; e dá outras providências.

Fonte: Adaptado de Campos, Olher e Costa (2015, p. 226), Inocêncio (2017, p. 34) e Guilhermitti (2018, p. 26)

3.2.2. O papel das fundações FADE, FUNDEP e FIOTEC como braços operacionais das universidades

As fundações de apoio desempenham um papel essencial na operacionalização da gestão universitária, especialmente em contextos de restrições orçamentárias e necessidade de agilidade institucional. Instituídas para apoiar projetos de ensino, pesquisa, extensão, desenvolvimento institucional e inovação tecnológica, essas entidades se configuram como instrumentos de apoio técnico e administrativo capazes de atuar de forma complementar à estrutura pública das universidades.

“As fundações permitem à universidade maior agilidade administrativa e operacional para execução de projetos, contratando serviços e gerindo recursos de forma mais flexível, sem, contudo, desrespeitar os princípios da

legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.” (COSTEAU, 2015, p. 125).

O caráter privado das fundações permite uma gestão mais dinâmica, especialmente no que se refere a contratações, aquisições e movimentações financeiras, aspectos que frequentemente enfrentam limitações impostas pelos marcos legais aplicáveis diretamente às IFES. Nessa perspectiva, as fundações atuam como extensões estratégicas das universidades, viabilizando a concretização de seus objetivos institucionais com maior eficiência. Segundo Alves (2000), a criação dessas entidades está associada à necessidade de responder às crescentes demandas por inovação, tecnologia e parcerias institucionais, proporcionando às universidades maior agilidade frente às restrições da burocracia estatal.

Salles (2010) destaca que a efetividade das fundações de apoio está diretamente relacionada à sinergia entre seus gestores e os setores internos das IFES, como Pró-Reitorias, núcleos de inovação tecnológica e departamentos de pesquisa. Quando essa integração é bem estabelecida, as fundações vão além da simples execução de projetos, assumindo o papel de mobilizadoras de recursos, facilitadoras de parcerias estratégicas e promotoras de boas práticas em governança. No caso da FADE/UFPE, sua atuação demonstra essas características ao funcionar como elo técnico e consultivo entre a universidade e seus parceiros, contribuindo para a viabilidade financeira e jurídica de diversas iniciativas acadêmicas.

Além da gestão de convênios com agências públicas de fomento, como CAPES, CNPq, FINEP e Fundações Estaduais, as fundações também viabilizam parcerias com empresas, organizações não governamentais e organismos internacionais, expandindo significativamente o raio de atuação das universidades públicas, contribuindo para sua expansão, alcance regional e, conseqüentemente, internacionalização. Essas ações ampliam o impacto social e econômico da produção científica e tecnológica, permitindo que os resultados gerados no ambiente acadêmico cheguem à sociedade de forma mais rápida e efetiva. A captação de recursos externos, que seria inviável pela via direta da administração pública, torna-se possível por meio dessas entidades, configurando-se como elemento central de sustentabilidade institucional.

As fundações de apoio ampliam o raio de atuação das universidades ao viabilizar parcerias com diferentes setores, promovendo a captação de recursos nacionais e internacionais e facilitando a transferência dos resultados da pesquisa científica para a sociedade. Sua estrutura jurídica permite a intermediação de convênios com agências públicas, empresas privadas e organizações internacionais, contribuindo diretamente para a sustentabilidade e a internacionalização das instituições apoiadas (Berbel; Costa, 2022, p. 181–183).

Contudo, a atuação das fundações também impõe desafios. A necessidade de alinhar interesses acadêmicos a exigências contratuais, comerciais e de prestação de contas demanda competências gerenciais específicas, transparência e constante capacitação das equipes envolvidas. É nesse contexto que as fundações se tornam verdadeiros “braços operacionais” das universidades, desde que operem com base em critérios técnicos, ética institucional e com um modelo de governança compatível com as diretrizes públicas. A ausência desses requisitos pode comprometer a credibilidade da instituição, além de gerar riscos jurídicos e administrativos. A atuação eficaz das fundações de apoio exige não apenas conhecimento técnico-administrativo, mas também uma estrutura de governança alinhada aos princípios da integridade pública, transparência e responsabilização.

A ausência de competências gerenciais, ética institucional e mecanismos de controle interno robustos compromete tanto a legitimidade quanto a sustentabilidade das parcerias estabelecidas, gerando riscos jurídicos, administrativos e de imagem para a universidade apoiada (Siqueira; Mendes, 2022, p. 203–204)

Assim, as fundações de apoio consolidam-se como instrumentos indispensáveis à expansão e modernização das universidades públicas brasileiras, especialmente em um cenário de restrições fiscais. Sua existência permite à universidade exercer, de fato, a autonomia prevista constitucionalmente, ampliando suas possibilidades de desenvolvimento científico, tecnológico e social. No entanto, para que isso ocorra com efetividade e legitimidade, é imprescindível o fortalecimento dos mecanismos de controle interno, a transparência nas relações contratuais e o alinhamento constante com os princípios que regem a educação pública e a função social da universidade.

Assim como ocorre na FADE/UFPE, outras fundações analisadas neste estudo também exercem um papel estratégico como braços operacionais de suas

respectivas instituições. A FUNDEP/UFMG, por exemplo, se destaca pela elevada integração com a Universidade Federal de Minas Gerais, operando como interface técnico-administrativa em projetos de extensão, inovação tecnológica, desenvolvimento institucional e cooperação internacional. Sua estrutura organizacional contempla núcleos especializados em diferentes áreas do conhecimento, o que permite uma atuação descentralizada e sinérgica com as unidades acadêmicas da UFMG. Além disso, a Fundep coordena incubadoras e programas de empreendedorismo, sendo responsável pela gestão de editais internos e externos de fomento à pesquisa aplicada.

No caso da FIOTEC/FIOCRUZ, a relação fundação-instituição é ainda mais complexa e estratégica, dado o papel da Fiocruz como uma das principais instituições de pesquisa em saúde pública do país. A Fiotec funciona como o elo jurídico e financeiro essencial para a execução de projetos em larga escala, como a produção de vacinas, medicamentos, estudos clínicos e programas de vigilância epidemiológica. A fundação gerencia contratos com o Ministério da Saúde, com organizações internacionais e com o setor privado, permitindo que a Fiocruz atue com rapidez e eficiência em contextos de emergência sanitária, como ocorreu durante a pandemia da COVID-19. Além disso, a Fiotec possui expertise consolidada em gestão de propriedade intelectual, registro de patentes e transferência de tecnologia, ampliando o escopo da atuação institucional da Fiocruz.

Portanto, FADE, FUNDEP e FIOTEC ilustram diferentes modos de operacionalização da gestão universitária por meio de fundações de apoio, atuando como extensões estratégicas e adaptadas às realidades de suas instituições. Essas fundações demonstram que, quando há alinhamento institucional, profissionalização e governança eficaz, é possível transformar os desafios da burocracia pública em oportunidades de inovação e expansão do papel social das universidades.

3.2.3. Tensões entre agilidade de gestão e exigências de *compliance*⁶

A atuação das fundações de apoio às IFES se desenvolve em um contexto de tensão permanente entre a necessidade de agilidade na execução de projetos e o cumprimento rigoroso das exigências de *compliance* e controle institucional. A busca por maior eficiência na gestão de recursos e parcerias frequentemente entra em conflito com as normas e procedimentos impostos por órgãos de fiscalização como o Tribunal de Contas da União (TCU) e a Controladoria-Geral da União (CGU). Essa rigidez normativa, embora essencial para assegurar a legalidade e a transparência, pode comprometer a autonomia universitária e dificultar a implementação de políticas institucionais inovadoras. O problema se intensifica em cenários de austeridade fiscal, nos quais as universidades precisam diversificar urgentemente suas fontes de financiamento, mas continuam submetidas a um ambiente de controle excessivamente formalista (Guimarães, 2020).

Guimarães (2020) argumenta que o modelo de *accountability*⁷ aplicado às fundações tende a replicar a lógica da desconfiança, caracterizada por controles exaustivos, formalismos excessivos e uma cultura de punição. Essa abordagem, embora essencial para coibir desvios, desconsidera a complexidade da gestão universitária e inibe iniciativas inovadoras. O resultado é uma gestão baseada na

⁶ O termo *compliance* tem origem no verbo inglês *to comply*, que significa “estar em conformidade” ou “agir de acordo com regras, normas ou leis”. No contexto institucional e organizacional, *compliance* refere-se ao conjunto de práticas, políticas e procedimentos adotados por uma organização para garantir que suas atividades estejam em conformidade com a legislação vigente, regulamentos internos, princípios éticos e padrões de integridade. Em instituições públicas e em fundações de apoio às IFES, o *compliance* envolve: Adoção de mecanismos de controle interno; Prevenção de fraudes, irregularidades e conflitos de interesse; Prestação de contas transparente aos órgãos de fiscalização; Promoção de uma cultura organizacional ética e responsável. Assim, ter um programa de *compliance* eficaz significa que a fundação atua de forma legal, ética e eficiente, minimizando riscos e fortalecendo sua credibilidade institucional junto a parceiros, financiadores e à sociedade.

⁷ O termo *accountability* não possui tradução literal única para o português, mas é comumente compreendido como “prestação de contas”, “responsabilização” ou ainda “obrigação de responder por decisões e resultados”. No contexto da gestão pública e institucional, *accountability* refere-se à responsabilidade de gestores, instituições e organizações em prestar contas de suas ações, justificar suas decisões e assumir as consequências de seus atos perante a sociedade, os órgãos de controle e demais partes interessadas. Ela envolve três dimensões principais: Transparência – acesso público às informações sobre decisões, recursos e resultados; Resposta institucional – justificativas claras sobre decisões tomadas; Sanção ou responsabilização – possibilidade de punição em caso de irregularidades ou má gestão. No caso das fundações de apoio às IFES, a *accountability* é um princípio essencial para garantir que a autonomia universitária seja exercida com responsabilidade, legitimidade e alinhamento aos princípios da administração pública.

contenção de riscos, e não na promoção de impactos. Em vez de facilitar o desempenho institucional, o compliance acaba por burocratizar os processos e reduzir a margem de atuação das fundações.

A Fundação de Apoio ao Desenvolvimento da UFPE (Fadef/UFPE) enfrenta desafios recorrentes na gestão de projetos acadêmicos, mesmo operando em conformidade com a legislação vigente e contando com uma trajetória institucional consolidada. A rigidez das exigências documentais e os frequentes embargos operacionais dificultam a liberação tempestiva de recursos, comprometendo cronogramas e gerando descontinuidade em iniciativas estratégicas. Em um contexto no qual a universidade depende dessas parcerias para manter sua produção científica e tecnológica, o excesso de controle acaba se tornando um obstáculo à realização plena de sua missão pública.

Paes (2021) defende que é possível compatibilizar *compliance* e agilidade, desde que os mecanismos de controle sejam baseados em critérios de governança inteligente, com foco em resultados, avaliação de desempenho e gestão por indicadores. Essa perspectiva propõe uma mudança no paradigma de fiscalização, abandonando o viés exclusivamente formalista e migrando para um modelo de auditoria baseada em riscos. Assim, a conformidade legal seria mantida sem sufocar a capacidade de inovação e resposta institucional das fundações.

Para tanto, é necessário investir na profissionalização da gestão das fundações, na adoção de sistemas de informação integrados e na capacitação dos gestores acadêmicos e administrativos. A aproximação entre fundações, órgãos de controle e gestores das IFES pode favorecer a construção de consensos operacionais e a redução de interpretações conflitantes da legislação. Essa governança colaborativa, ao fortalecer a confiança institucional, cria condições mais propícias à fluidez dos projetos e à melhoria do desempenho público universitário. Paes (2021) argumenta que a profissionalização da gestão nas fundações, aliada à adoção de sistemas integrados e à capacitação contínua dos gestores, contribui para o aprimoramento da governança universitária. A construção de consensos operacionais entre fundações, IFES e órgãos de controle é apontada como essencial para garantir segurança jurídica, reduzir conflitos de interpretação e aumentar a eficiência na execução de projetos estratégicos.

Portanto, a tensão entre agilidade e *compliance* não deve ser vista como uma contradição insolúvel, mas como um desafio a ser enfrentado por meio da inovação em governança, da valorização da transparência e do fortalecimento das relações interinstitucionais. As fundações de apoio, desde que operem com ética, técnica e clareza nos processos, podem ser agentes de transformação da gestão universitária, contribuindo tanto para a eficiência administrativa quanto para a preservação da integridade pública. Paes (2021) defende que a aparente contradição entre agilidade e conformidade normativa pode ser superada a partir da implementação de modelos de governança colaborativa e inovação institucional. A ética na condução dos processos, a clareza dos procedimentos operacionais e a valorização da transparência são fatores que permitem às fundações atuarem de forma eficiente e, ao mesmo tempo, preservar os princípios da integridade pública.

3.2.4. Governança, inovação e riscos institucionais: novos desafios para as fundações

As transformações no setor público, impulsionadas por demandas de inovação, desempenho e transparência, impõem novos desafios às fundações de apoio vinculadas às universidades federais. A consolidação de uma governança institucional eficaz exige que essas entidades deixem de ser apenas operadoras técnicas e assumam uma postura estratégica na gestão dos riscos, da integridade e da sustentabilidade dos projetos. Isso significa adotar práticas modernas de gestão pública que conciliem agilidade operacional, compromisso ético e resultados mensuráveis. A atuação das fundações, nesse contexto, deve se alinhar a valores como *accountability*, eficiência e responsividade às necessidades sociais. Segundo Berbel e Costa (2022), a crescente complexidade das demandas sociais, combinada com a busca por maior desempenho e transparência na gestão pública, exige que as fundações de apoio assumam um papel mais estratégico. Isso implica abandonar práticas meramente operacionais e incorporar princípios de gestão de riscos e resultados, promovendo uma governança institucional orientada por valores éticos, eficiência e responsividade.

No caso das fundações, a adoção desses mecanismos representa não apenas uma exigência dos órgãos de controle, mas uma oportunidade para

fortalecer sua legitimidade social e sua inserção no ecossistema de inovação nacional. O uso de indicadores de desempenho e relatórios de transparência pública torna-se, assim, uma exigência básica para sua continuidade.

A necessidade de gerenciar riscos institucionais tem se tornado mais evidente diante de casos de judicialização, sanções administrativas e conflitos de competência entre IFES e fundações. A ausência de marcos normativos claros para aspectos operacionais e contratuais contribui para a insegurança jurídica e dificulta a padronização das práticas. Siqueira e Mendes (2021) destacam que o mapeamento de riscos e a construção de uma cultura de integridade são essenciais para prevenir desvios e fortalecer a reputação institucional das fundações. Trata-se de antecipar problemas e agir preventivamente, e não apenas responder a exigências externas de controle.

Iniciativas como o Programa de Integridade nas IFES, promovido pela Controladoria-Geral da União (CGU), têm sido importantes para fomentar essa cultura, mas ainda encontram baixa adesão nas fundações de apoio. Isso evidencia uma lacuna institucional que precisa ser preenchida com urgência, especialmente diante do aumento da complexidade dos projetos e dos contratos executados por essas entidades.

Outro desafio emergente é a digitalização da gestão, que impõe a adoção de sistemas integrados de informações, plataformas eletrônicas de prestação de contas e gestão documental automatizada. A inovação tecnológica, além de favorecer a eficiência, também permite ampliar a transparência e o controle social sobre os projetos apoiados. Entretanto, sua implementação exige investimentos, capacitação de pessoal e reestruturação organizacional. A resistência à mudança cultural e a carência de recursos humanos qualificados são fatores que ainda limitam a modernização das fundações, como apontado por estudos recentes da Rede de Pesquisa em Gestão Universitária (2023).

Portanto, para que as fundações de apoio continuem sendo instrumentos estratégicos das universidades públicas, é imprescindível que avancem em direção a uma governança moderna, ética e orientada a resultados. Isso envolve a superação de práticas reativas, a ampliação da cultura de prevenção e o fortalecimento da gestão baseada em evidências. A capacidade de inovar

institucionalmente, de integrar-se aos valores públicos e de responder às novas exigências regulatórias definirá o futuro dessas entidades no sistema educacional brasileiro. Sem isso, correm o risco de perder relevância e legitimidade diante dos desafios contemporâneos.

3.2.5. Mecanismos de governança para equilibrar captação e missão institucional

Frente a esses desafios, o fortalecimento de mecanismos de governança universitária torna-se essencial para assegurar o equilíbrio entre a necessidade de captação externa e a preservação da missão institucional das IFES. A governança universitária deve envolver múltiplos atores incluindo gestores, docentes, discentes e técnicos e estar orientada por princípios de transparência, ética, participação democrática e compromisso com a função social da universidade (Martins, 2020).

A consolidação da governança universitária exige o fortalecimento dos conselhos superiores como instâncias deliberativas capazes de aprovar, monitorar e alinhar projetos e parcerias externas à missão institucional da universidade. Esses órgãos devem funcionar como garantidores da autonomia acadêmica, evitando que interesses de mercado ou demandas pontuais determinem os rumos estratégicos da instituição (Oliveira; Adrião, 2008). Para isso, é recomendável a criação de comissões permanentes de avaliação ética e de impacto social, que assegurem que os projetos captados estejam em consonância com os valores públicos da universidade.

Paralelamente, a relação com as fundações de apoio deve ser regida por critérios técnicos e normas rigorosas de integridade, legalidade e transparência. Conforme destaca Santos (2020), a efetividade dessas fundações depende diretamente da existência de mecanismos de controle interno, prestação de contas e governança responsável. Casos de má gestão ou uso inadequado de recursos não apenas comprometem a credibilidade institucional, como também fragilizam a autonomia universitária frente aos órgãos de controle e à sociedade.

Nesse sentido, Sguissardi e Silva Jr. (2021) alertam que a governança deve ser compreendida não como mera estrutura técnica de gestão, mas como uma prática político-pedagógica que reafirma a universidade como espaço público. Assim, o desafio é construir formas de governança que combinem eficiência na gestão de

projetos e recursos com o compromisso com a justiça social, a inclusão e o pensamento crítico.

Por fim, as universidades precisam investir na formação contínua de seus gestores para lidar com os dilemas e pressões impostos pelo novo cenário. A profissionalização da gestão universitária, aliada ao fortalecimento da cultura institucional democrática, pode ajudar a manter a universidade fiel à sua missão mesmo em contextos adversos. Trata-se de garantir que a captação de recursos seja um instrumento a serviço da autonomia e não um vetor de sua erosão.

3.3. CAPTAÇÃO DE RECURSOS: MODELOS, ESTRATÉGIAS E EFETIVIDADE

3.3.1. Os mecanismos mais comuns: editais, convênios e PPPs

Nas últimas décadas, diante do encolhimento do orçamento público destinado às IFES, sobretudo a partir de 2016, as universidades brasileiras passaram a buscar alternativas de financiamento para garantir a continuidade de suas atividades. Os mecanismos mais utilizados nesse esforço incluem editais de fomento, convênios com entes públicos e privados, e as parcerias público-privadas (PPPs), que se apresentam como instrumentos viáveis para a captação de recursos e o fortalecimento da autonomia universitária (Cotta; Ribeiro, 2022).

Os editais de fomento público, provenientes de agências como CNPq, Capes e Finep, permanecem como uma das principais formas de financiamento da pesquisa acadêmica. Entretanto, com a retração orçamentária — que alcançou mais de 30% de corte nos recursos discricionários entre 2016 e 2023 (Andifes, 2023), a competição por esses recursos tornou-se mais acirrada, exigindo maior preparo técnico e institucional para a elaboração e gestão de projetos. Nesse cenário, as fundações de apoio surgem como parceiras estratégicas, auxiliando na submissão, execução e prestação de contas.

Os convênios firmados com prefeituras, secretarias estaduais, órgãos do judiciário ou empresas privadas vêm se consolidando como importantes fontes complementares de financiamento, especialmente no campo da extensão e da inovação tecnológica (Silva; Costa, 2021). Tais acordos permitem que as universidades atuem de forma integrada às demandas sociais e econômicas de suas

regiões, reforçando sua relevância pública. As fundações, nesse contexto, contribuem para a segurança jurídica e contábil das operações.

As parcerias público-privadas, embora ainda incipientes no ambiente universitário, representam uma tendência emergente. Segundo Ferreira *et al* (2023), as PPPs podem ser um instrumento eficaz para viabilizar investimentos em infraestrutura e serviços de apoio à pesquisa, com potencial para dinamizar o papel das IFES como polos de inovação. No entanto, a complexidade regulatória e os riscos envolvidos exigem cuidados especiais e maior capacitação institucional.

No caso específico da UFPE, observou-se uma ampliação das estratégias de captação entre 2019 e 2023, com destaque para convênios interinstitucionais e contratos com instituições do Sistema S, evidenciando a versatilidade dos instrumentos utilizados. As fundações de apoio desempenharam papel crucial nessa mobilização, operando como facilitadoras administrativas, jurídicas e financeiras.

Assim, os editais, convênios e PPPs formam um tripé de mecanismos de financiamento que, aliados à atuação estratégica das fundações de apoio, vêm se consolidando como alicerces da sustentabilidade financeira das IFES. A diversificação de fontes, aliada à profissionalização da gestão, é, portanto, um caminho necessário para assegurar a continuidade e a expansão das atividades acadêmicas em um cenário de instabilidade fiscal.

3.3.2. Eficiência, transparência e resultados na gestão de projetos

A eficiência na gestão de projetos desenvolvidos por meio de fundações de apoio está diretamente ligada à sua capacidade de articular agilidade operacional com controle rigoroso dos processos, é possível alcançar um alto desempenho institucional mesmo sob forte pressão fiscal, desde que as práticas de gestão estejam orientadas por padrões de governança, planejamento estratégico e avaliação de resultados (Ferreira *et al.*, 2023).

A comparação com outras IFES⁸ (Instituições Federais de Ensino Superior) reforça essa constatação. Instituições como a UFMG⁹ (Universidade Federal de Minas Gerais) e a UFSC¹⁰ (Universidade Federal de Santa Catarina), por exemplo, têm se beneficiado de fundações que atuam de forma semelhante à Fade/UFPE¹¹ (Fundação de Apoio ao Desenvolvimento da Universidade Federal de Pernambuco), priorizando a implantação de sistemas informatizados, equipes técnicas capacitadas e processos decisórios colegiados. Essas características permitem que os projetos avancem dentro dos prazos estipulados, com menor incidência de glosas ou devoluções de recursos, e com maior impacto acadêmico e social.

A transparência também se configura como uma dimensão essencial. Fundos públicos e privados exigem prestação de contas clara, tempestiva e acessível. Conforme destaca Silva e Costa (2021), a opacidade nas fundações de apoio pode comprometer a imagem institucional das IFES, minar a confiança de parceiros estratégicos e inibir a ampliação da captação. Por isso, as melhores práticas incluem

⁸ IFES é a sigla usada para se referir às Instituições Federais de Ensino Superior, que incluem universidades federais, institutos federais e centros federais de educação tecnológica (CEFETs). Essas instituições são públicas, mantidas pela União, e possuem autonomia administrativa, didático-científica e de gestão financeira. As IFES são o foco principal das fundações de apoio, uma vez que essas fundações são legalmente autorizadas a atuar exclusivamente junto a essas instituições, conforme previsto na Lei nº 8.958/1994.

⁹ A Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) é uma das maiores e mais conceituadas universidades públicas do Brasil. Localizada em Belo Horizonte (MG), a UFMG é referência em ensino, pesquisa e extensão, e possui forte atuação nacional e internacional em diversas áreas do conhecimento. No contexto da sua monografia, a UFMG é apoiada pela fundação FUNDEP, que é uma das instituições analisadas no estudo comparativo de desempenho e captação de recursos.

¹⁰ A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) é uma instituição pública federal localizada em Florianópolis (SC), reconhecida nacionalmente pela excelência em pesquisa, inovação e formação acadêmica. A UFSC também possui uma fundação de apoio que atua na gestão de projetos e na captação de recursos para pesquisa e extensão. No seu trabalho, a UFSC é citada como exemplo de IFES que tem obtido bons resultados na gestão por meio de fundações de apoio, mesmo que não esteja entre os casos analisados diretamente.

¹¹ A Fade/UFPE é a fundação de apoio da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), atuando como intermediária na gestão administrativa e financeira de projetos de ensino, pesquisa, extensão e inovação tecnológica. Sua missão é dar suporte à UFPE na execução de convênios, contratos e parcerias com órgãos públicos e privados, nacionais e internacionais. No seu trabalho, a Fade/UFPE é um dos três casos analisados de forma comparativa, sendo representativa da região Nordeste e com destaque para sua atuação em projetos estratégicos, mesmo em contextos de restrição orçamentária.

a publicação de relatórios auditados, portais de dados abertos e comunicação institucional ativa.

Os resultados positivos da atuação das fundações se refletem em indicadores como volume financeiro mobilizado, número de projetos executados, taxa de adimplência e expansão da rede de parcerias. Essas métricas, quando sistematicamente acompanhadas, subsidiam a tomada de decisão nas IFES e permitem maior previsibilidade orçamentária. Além disso, promovem um círculo virtuoso, em que a boa gestão atrai mais projetos e parceiros, elevando a qualidade institucional.

Portanto, a busca por eficiência e transparência na gestão de projetos deve ser encarada como parte integrante da missão pública das universidades. As fundações de apoio, quando bem reguladas e alinhadas aos objetivos institucionais, representam não apenas um recurso administrativo, mas um verdadeiro pilar da sustentabilidade e inovação nas IFES brasileiras.

4. FUNDAÇÕES DE APOIO E AUTONOMIA UNIVERSITÁRIA E RISCOS DA MERCANTILIZAÇÃO

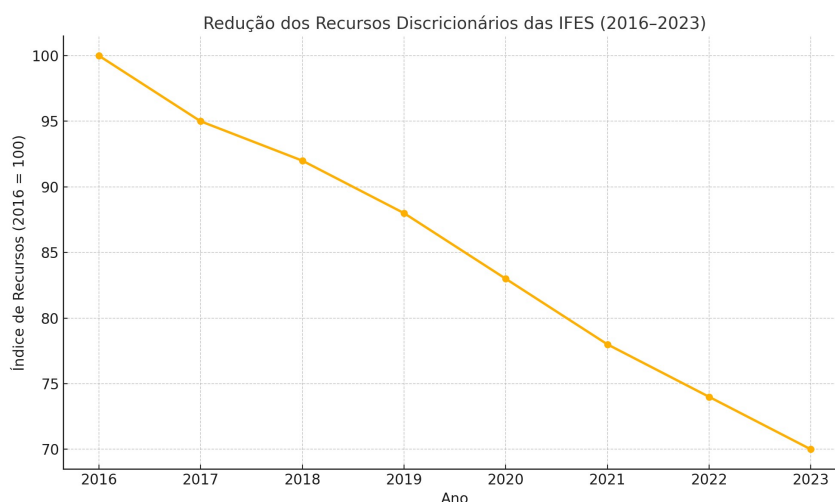
O artigo 207 da Constituição Federal (CF) de 1988 estabelece que "as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão." Essa autonomia constitucional é o fundamento jurídico que legitima a atuação das universidades públicas como instituições de interesse social e científico, não subordinadas a lógicas de mercado ou interesses externos.

No contexto das parcerias com fundações de apoio, a autonomia universitária deve se expressar na liberdade para definir linhas de pesquisa, estabelecer critérios éticos, selecionar parceiros e conduzir projetos conforme suas finalidades institucionais. No entanto, como apontam Martins (2020) e Sguissardi e Silva Jr. (2021), há um crescente tensionamento entre a busca por eficiência gerencial – muitas vezes exigida pelos entes financiadores – e a preservação da autonomia intelectual e acadêmica das universidades. A preocupação é que, ao atuarem como intermediárias em contratos com empresas e órgãos governamentais, as fundações passem a influenciar ou condicionar decisões acadêmicas a critérios externos, esvaziando o princípio constitucional.

4.1. A autonomia universitária frente às novas exigências de captação externa

A autonomia universitária é uma conquista histórica das instituições de ensino superior brasileiras, prevista na Constituição de 1988, garantindo liberdade didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial. No entanto, a intensificação da crise fiscal a partir de 2016, marcada por sucessivos contingenciamentos e cortes orçamentários, desafiou profundamente essa autonomia. Dados da ANDIFES (2023) apontam uma redução superior a 30% nos recursos discricionários das IFES entre 2016 e 2023, comprometendo sua capacidade de planejamento e execução de políticas institucionais de médio e longo prazo (Gráfico 1).

Gráfico 1 - Redução de Recursos Discricionários das IFES (2016-2023)



Fonte: IFES (2016-2023)

O gráfico 1 representa a evolução dos recursos discricionários das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) no período de 2016 a 2023, tomando o ano de 2016 como base (índice 100). A linha traçada evidencia uma tendência contínua de redução orçamentária, refletindo os sucessivos contingenciamentos e cortes promovidos pelo Governo Federal, especialmente após a promulgação da Emenda Constitucional nº 95/2016 (conhecida como “teto de gastos”).

Segundo dados da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES, 2023), a queda acumulada no período ultrapassa 30%, o que compromete seriamente a capacidade das IFES de planejar, executar e manter suas políticas institucionais de ensino, pesquisa e extensão. Essa redução incide diretamente sobre a autonomia universitária, na medida em que limita a gestão financeira e patrimonial das instituições, contrariando os princípios estabelecidos pela Constituição Federal de 1988.

O gráfico 1, portanto, apresenta a perda de capacidade operacional das universidades públicas, indicando que, em vez de avançar na consolidação de sua autonomia, as IFES enfrentam um cenário de crescente dependência e vulnerabilidade financeira.

Esse cenário de austeridade forçou as universidades a ampliarem sua atuação na captação de recursos externos, principalmente por meio de projetos com

órgãos financiadores, empresas e organizações da sociedade civil. A necessidade de sobrevivência institucional desloca parte da autonomia universitária para os termos impostos pelos agentes externos, afetando a liberdade acadêmica e científica. Como destacam Sguissardi e Silva Jr. (2021), a lógica neoliberal promove uma redefinição do papel da universidade pública, transformando-a em um ente que deve “competir” por recursos e justificar sua existência com base em critérios de eficiência e produtividade.

Ademais, a flexibilização administrativa exigida para atuar no ambiente competitivo de editais e convênios acaba exigindo da universidade uma reconfiguração organizacional nem sempre alinhada à sua cultura institucional. Surge, assim, uma tensão entre a busca por financiamento e o respeito à missão acadêmica. Essa situação impõe desafios à gestão das IFES, que precisam conciliar a manutenção da autonomia com a capacidade de captar e gerir recursos em um ambiente adverso. Berbel e Costa (2022) discutem como a inserção das universidades em redes de financiamento competitivo exige uma transformação gerencial e institucional, que nem sempre está em consonância com a cultura acadêmica tradicional. O texto explora os dilemas enfrentados pelas IFES ao tentarem equilibrar sua missão pública com as exigências de performance e controle impostos por agências de fomento, empresas privadas e órgãos de fiscalização.

Portanto, a autonomia universitária não está apenas ameaçada pelo corte direto de verbas, mas também pela imposição de uma racionalidade econômica que exige que a universidade se molde a critérios externos de performance. O risco, nesse processo, é a perda progressiva de sua identidade crítica, plural e voltada à construção de um conhecimento socialmente referenciado. Para enfrentar esse desafio, é necessário repensar modelos de financiamento e criar estruturas que preservem o caráter público e democrático da universidade.

4.2. Riscos de subordinação das agendas acadêmicas aos interesses de mercado

A expansão da captação externa, especialmente junto ao setor privado, traz consigo o risco de subordinação das agendas de ensino, pesquisa e extensão aos interesses de mercado. Tal risco está relacionado ao fato de que muitas fontes de

financiamento priorizam projetos com viés tecnológico-comercial, com retorno financeiro mensurável e impacto imediato. Isso acaba por marginalizar áreas que tradicionalmente não atraem esse tipo de recurso, como as humanidades, as artes e a pesquisa básica, criando um desequilíbrio epistemológico dentro das universidades. Mancebo (2011) discute como o financiamento condicionado por critérios de rentabilidade, inovação comercial e competitividade tem influenciado a agenda universitária, promovendo a valorização de áreas tecnológicas e aplicadas em detrimento das ciências humanas, sociais e da pesquisa básica. Ela alerta para o risco de descaracterização da missão pública das universidades e para a formação de um ambiente acadêmico desigual, no qual determinadas áreas do conhecimento se tornam periféricas por não atenderem aos interesses do mercado.

Essa lógica de mercado, conforme exposto por Martins (2020), compromete o princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, ao valorizar apenas aquelas iniciativas que se alinham a indicadores de produtividade e inovação aplicável. Como consequência, forma-se uma universidade voltada mais para a prestação de serviços do que para a produção de conhecimento crítico e transformador. Essa tendência fere o princípio da função social da universidade pública e reduz seu papel na construção de uma sociedade mais justa e democrática.

A subordinação também ocorre quando contratos de parceria ou convênios impõem cláusulas que restringem a liberdade de divulgação científica, exigem sigilo sobre resultados ou direcionam os objetivos da pesquisa. Isso compromete a ética acadêmica e mina a credibilidade da instituição como espaço de saber independente. O conhecimento passa a ser moldado pelos interesses dos financiadores, em vez de responder às demandas sociais mais amplas. Schwartzman (2004) discute a crescente influência de atores externos, especialmente financiadores privados, na definição de agendas científicas. Ele adverte que, ao impor cláusulas de confidencialidade, sigilo e direcionamento temático, tais parcerias podem comprometer a transparência da pesquisa, a autonomia do pesquisador e a função social da universidade pública. Isso gera tensões éticas e institucionais, colocando em risco o caráter público e independente da ciência produzida.

Além disso, essa mercantilização afeta a própria gestão universitária, que passa a operar sob uma lógica empresarial, com metas, indicadores de desempenho

e cultura organizacional voltada ao resultado. Isso tende a excluir professores, estudantes e técnicos dos processos decisórios, desconfigurando o modelo de gestão democrática historicamente defendido pelas IFES. Como mostram Ferreira *et al* (2023), essa lógica de “*accountability gerencial*” nem sempre é compatível com os tempos e os objetivos do fazer científico.

Dessa forma, o risco da subordinação das agendas acadêmicas ao mercado não é apenas uma ameaça abstrata, mas um fenômeno concreto que já vem se consolidando em diversas IFES, especialmente nas que mais dependem de convênios e parcerias para funcionar. O enfrentamento desse desafio exige que as universidades definam com clareza os limites éticos e políticos de suas relações com o setor produtivo.

5. O PAPEL DAS FUNDAÇÕES NO DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E REGIONAL

5.1. Fundações como agentes de inovação, ciência aplicada e transferência de tecnologia

As fundações de apoio têm se consolidado como peças estratégicas no ecossistema de inovação das IFES, viabilizando a execução de projetos voltados à ciência aplicada e à transferência tecnológica. Sua estrutura flexível permite articular setores acadêmicos com agentes externos, como empresas e governos, impulsionando a inovação aberta. Oliveira *et al* (2022) destacam que tais fundações operam como pontes institucionais para inovação, convertendo conhecimento em soluções práticas que atendem às demandas da sociedade e do mercado.

A experiência da Fundação de Apoio ao Desenvolvimento da Universidade Federal de Pernambuco (Fade/UFPE) é emblemática nesse sentido. De 2019 a 2023, a Fade gerenciou expressivos recursos oriundos de projetos tecnológicos, refletindo uma gestão eficiente e alinhada à produção científica com potencial de aplicação concreta. Conforme dados analisados, o número de convênios voltados à inovação tecnológica cresceu significativamente, consolidando a fundação como catalisadora de desenvolvimento regional e científico.

Além disso, outras fundações, como a FUNPAR (UFPR)¹² e a FUNDEP (UFMG)¹³, também se destacam por implementar políticas de incentivo à inovação por meio de incubadoras, parques tecnológicos e programas de aceleração de

¹² A FUNPAR (Fundação da Universidade Federal do Paraná) é uma fundação de apoio vinculada à UFPR. Sua principal função é administrar e apoiar projetos de ensino, pesquisa, extensão e inovação, bem como atividades técnico-científicas, eventos e programas institucionais desenvolvidos dentro da universidade ou em parceria com outras instituições públicas ou privadas. Atua na captação e gestão de recursos, intermediação de convênios e contratos, e suporte administrativo e financeiro para viabilizar o desenvolvimento acadêmico e científico da UFPR.

¹³ A FUNDEP (Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa) é uma fundação de apoio à Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), criada para gerenciar projetos de pesquisa, ensino, extensão, desenvolvimento institucional e inovação tecnológica. A FUNDEP oferece suporte administrativo, jurídico e financeiro a professores e pesquisadores da UFMG, intermediando recursos de órgãos públicos, empresas privadas e organismos internacionais. É referência nacional em boas práticas de governança universitária.

*startups*¹⁴ universitárias. Segundo FERREIRA et al (2023), essa atuação é estratégica para consolidar uma cultura de empreendedorismo acadêmico, fortalecendo a missão da universidade de promover não apenas o ensino e a pesquisa, mas também a inovação.

Entretanto, Oliveira *et al* (2022) chamam atenção para os desafios relacionados à estrutura normativa e aos mecanismos de controle que podem inibir a autonomia das fundações na condução de projetos de inovação. Exigências excessivas de *compliance*, por exemplo, podem retardar processos decisórios e reduzir a atratividade para empresas parceiras, o que exige um equilíbrio cuidadoso entre controle e agilidade.

Outro ponto crucial refere-se ao fomento de tecnologias sociais, que nem sempre possuem apelo mercadológico, mas têm alto impacto nas comunidades vulneráveis. Nesse aspecto, as fundações também atuam como facilitadoras da inovação social. Almeida (2023) observa que a convergência entre ciência e demandas sociais é uma tendência importante no cenário das IFES, sobretudo em regiões periféricas e de menor dinamismo econômico.

Dessa forma, as fundações de apoio não apenas captam e administram recursos, mas também se posicionam como atores relevantes na cadeia de inovação nacional, contribuindo para a superação de gargalos históricos na transformação de conhecimento em desenvolvimento. Seu papel deve, portanto, ser continuamente fortalecido por políticas públicas que reconheçam sua importância estratégica e potencial de impacto.

5.2. Experiências de internacionalização e fortalecimento institucional

A internacionalização tem sido um dos eixos fundamentais para o fortalecimento das IFES brasileiras, e as fundações de apoio desempenham papel

¹⁴ *Startups* são empresas em estágio inicial, geralmente ligadas à inovação tecnológica ou de modelo de negócio, com alto potencial de crescimento e escalabilidade. Elas operam sob condições de incerteza, buscando soluções criativas e eficientes para problemas de mercado, muitas vezes usando tecnologias disruptivas. As startups frequentemente surgem em incubadoras ou parques tecnológicos ligados às universidades, com apoio de fundações como a FUNPAR e FUNDEP, por meio de editais, mentorias, e convênios voltados à inovação e ao empreendedorismo acadêmico.

determinante na viabilização logística, financeira e administrativa de programas de mobilidade acadêmica, redes internacionais e cooperação científica. Conforme relatado em relatórios da Fade/UFPE, a gestão de bolsas internacionais, como o Programa de Mobilidade Santander Universidades, é frequentemente operacionalizada por essas entidades.

A Fade/UFPE, especificamente, coordenou ações de apoio à internacionalização entre 2020 e 2023, intermediando bolsas e recursos para estudantes e pesquisadores em parcerias com instituições da Europa e América Latina. Isso demonstra a capacidade das fundações de expandir a atuação universitária para além das fronteiras nacionais, ampliando o reconhecimento acadêmico das IFES e contribuindo para o fortalecimento institucional.

Essas ações, segundo Almeida (2023), promovem não apenas a circulação de conhecimento, mas também a incorporação de boas práticas de gestão acadêmica e científica, estimulando a criação de redes internacionais de pesquisa. A presença das fundações na intermediação desses processos garante maior transparência e agilidade, atributos fundamentais para cumprir os requisitos das agências internacionais de fomento.

Além das bolsas e parcerias formais, há experiências relevantes em Centros de Inovação, Tecnologia e Transferência (CITT), como o da UFPE, cuja estrutura organizacional conta com suporte contínuo da Fade. Esses centros funcionam como hubs¹⁵ de articulação internacional, abrigando missões técnicas, grupos de pesquisa bilaterais e projetos de impacto global em áreas estratégicas como saúde, energia e TI¹⁶ (Tecnologia da Informação.).

¹⁵ *Hubs de articulação internacional* são estruturas — físicas ou virtuais — que funcionam como centros estratégicos de conexão, cooperação e intercâmbio entre instituições, países ou atores globais. No contexto acadêmico e científico, esses hubs têm como objetivo articular parcerias internacionais, fomentar redes de pesquisa, impulsionar a internacionalização das universidades e facilitar o acesso a financiamentos e oportunidades em escala global. Funções principais em instituições de ensino ou pesquisa: Estabelecer parcerias com universidades estrangeiras, centros de pesquisa, agências multilaterais e organismos internacionais. Apoiar a mobilidade acadêmica de docentes, discentes e pesquisadores (intercâmbios, estágios, pós-docs); Atrair investimentos internacionais para projetos de ciência, tecnologia e inovação; Promover a visibilidade global da instituição em rankings e redes internacionais; Integrar redes multilaterais e participar de consórcios para submissão de projetos em editais internacionais (ex: União Europeia, UNESCO, Banco Mundial).

¹⁶ Tecnologia da Informação (T.I.) é o conjunto de recursos tecnológicos e computacionais utilizados para gerar, processar, armazenar, acessar e transmitir informações de forma segura e eficiente.

Entretanto, conforme Ferreira *et al* (2023), o sucesso da internacionalização também depende da existência de um ambiente de governança que assegure a integração entre instâncias acadêmicas e administrativas, algo que ainda representa um desafio em muitas IFES. Nesse sentido, o papel das fundações como facilitadoras da articulação institucional e do fluxo orçamentário é essencial para a sustentabilidade das ações internacionais.

Portanto, as fundações não devem ser vistas apenas como gestoras operacionais, mas como parceiras institucionais na construção de uma universidade globalizada, inovadora e socialmente comprometida. Seu envolvimento com estratégias de internacionalização contribui diretamente para o fortalecimento da missão pública da universidade.

5.3. Impactos sociais e comunitários: projetos de extensão e inclusão

Os impactos sociais promovidos pelas fundações de apoio vão além da inovação tecnológica e da internacionalização. Um de seus principais papéis é fomentar projetos de extensão com forte inserção comunitária, contribuindo para a inclusão social, a promoção da cidadania e o desenvolvimento sustentável.

Esses projetos, viabilizados por recursos captados via fundações, promovem inclusão digital, formação cidadã, capacitação de jovens e integração entre universidade e comunidade. Segundo Almeida (2023), esse tipo de atuação representa uma concretização da função social da universidade e reforça a noção de que conhecimento deve ser devolvido à sociedade em forma de benefício público.

A atuação em extensão também dialoga com as estratégias de inovação social, que buscam soluções para problemas históricos de desigualdade, violência e vulnerabilidade. Fundações como a FUNPAR¹⁷ (Fundação da Universidade Federal

Envolve o uso de hardware, software, redes e serviços para facilitar a comunicação e a automação de processos nas organizações.

¹⁷ A FUNPAR é uma fundação de apoio criada para prestar suporte à UFPR em atividades de pesquisa, ensino, extensão, desenvolvimento institucional, científico e tecnológico. Atua na gestão de projetos, convênios, contratos e captação de recursos externos, contribuindo para a execução de políticas acadêmicas e científicas.

do Paraná) e a FADESP¹⁸ (Fundação de Amparo e Desenvolvimento da Pesquisa)(UFPA) têm ampliado seu escopo para incluir projetos de saúde pública, educação ambiental e empreendedorismo comunitário. Tais experiências mostram como a captação de recursos pode ser orientada por critérios de justiça social e equidade.

A gestão desses projetos exige estruturas ágeis, mas também responsáveis e transparentes. Como apontam Cotta e Ribeiro (2022), o desafio da *accountability* em ações sociais é garantir que os resultados gerem impactos concretos e mensuráveis, o que demanda indicadores bem definidos e estratégias de avaliação participativa. As fundações cumprem papel relevante nesse processo, oferecendo suporte técnico para prestação de contas e articulação com financiadores.

Cabe ainda destacar que as fundações são frequentemente chamadas a executar ações emergenciais em parceria com prefeituras e secretarias de saúde e educação, como evidenciado durante a pandemia da COVID-19. Oliveira *et al* (2022) mencionam que, nesses momentos, a capacidade de resposta rápida dessas instituições foi decisiva para implementar ações de extensão em larga escala, evidenciando seu valor estratégico para o Estado.

Dessa forma, as fundações de apoio se mostram essenciais não apenas na dimensão científica ou tecnológica, mas como verdadeiros vetores de transformação social. Sua atuação em extensão deve ser fortalecida por políticas públicas e mecanismos de fomento que priorizem a inclusão, o diálogo intercultural e o compromisso ético com os territórios em que atuam.

¹⁸ A FADESP é uma fundação de apoio à Universidade Federal do Pará (UFPA) e outras instituições públicas e privadas. Sua missão é gerenciar recursos e projetos voltados à pesquisa científica, inovação, educação, cultura e desenvolvimento regional, especialmente na Amazônia.

6. RESULTADOS E DISCUSSÕES: ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE FADE/UFPE, FUNDEP/UFMG E FIOTEC/FIOCRUZ (2019–2023)

Esse trabalho tem como principal objetivo analisar, comparativamente, a eficiência institucional, a governança (capacidade de captação de recursos) e a sustentabilidade financeira (capacidade de execução de projetos) das fundações de apoio Fade/UFPE, Fundep/UFMG e Fiotec/FIOCRUZ, no período de 2019 a 2023. A partir de indicadores objetivos e qualitativos, busca-se compreender como diferentes modelos de gestão, estrutura organizacional, grau de articulação institucional e práticas de governança impactam o desempenho dessas entidades.

A comparação foi estruturada considerando a diversidade regional, o porte das instituições apoiadas e as estratégias de inserção no ecossistema de inovação nacional. O primeiro ponto analisado foram os indicadores de desempenho. A Tabela 1 apresenta o resumo dos principais indicadores de desempenho das fundações FADE/UFPE, FUNDEP/UFMG e FIOTEC/FIOCRUZ, no período analisado.

Tabela 1 – Indicadores de Desempenho

FADE/UFPE, FUNDEP/UFMG e FIOTEC/FIOCRUZ (2019–2023)

Indicador	FADE/UFPE	FUNDEP/UFMG	FIOTEC/FIOCRUZ
Captação Total de Recursos (R\$)	210 milhões	900 milhões	1,2 bilhão
Número de Projetos Executados	137	415	482
Taxa de Execução Orçamentária (%)	92%	96%	98%
Tempo Médio de Tramitação (dias)	45	35	32
Parcerias com o Setor Privado	Média	Alta	Média
Parcerias Internacionais	Baixa	Média	Alta
Adoção de Práticas ESG	Em implementação	Consolidadas	Consolidadas
Governança (Comitês, Integridade, etc.)	Parcial	Avançada	Avançada
Uso de Plataformas Digitais	Médio	Alto	Alto
Índice de Satisfação dos Coordenadores	Alto	Muito alto	Muito alto
Especialização Temática	Multissetorial	Diversificada	Foco em Saúde
Inserção em Redes de Cooperação	Regional	Nacional/Internac.	Nacional/Internac.

Fonte: Dados compilados dos Relatórios de Gestão (2019–2023), MELO et al. (2023), ARAÚJO (2021), FIOTEC (2023), FUNDEP (2023), FADE (2023).

A FADE/UFPE apresenta destaque regional no Nordeste brasileiro, com atuação crescente no número de projetos e volume de recursos geridos. Os

resultados da Tabela 1 mostram que, entre 2019 e 2023, a fundação captou R\$ 210 milhões distribuídos em 137 projetos, com taxa de execução orçamentária de 92%. Embora menor em escala que suas congêneres, a FADE demonstra consistência e resiliência frente aos desafios fiscais, investindo em processos digitais e aprimoramento da prestação de contas. No entanto, enfrenta limitações na articulação internacional e na atração de grandes contratos privados, o que reduz sua diversificação de receitas.

A FUNDEP/UFMG, por sua vez, configura-se como uma das mais robustas fundações de apoio do país. Sua captação no período foi de R\$ 900 milhões, com 415 projetos e taxa de execução de 96%. Destaca-se pela capacidade de articulação com organismos internacionais e forte presença em projetos de grande escala. A estrutura administrativa sofisticada, com áreas específicas para *compliance*, ESG, inovação e parcerias, favorece sua inserção em redes multilaterais. Sua governança é marcada por comitês temáticos, uso intensivo de tecnologia e processos automatizados de gestão, que permitem maior agilidade e controle.

A FIOTEC/FIOCRUZ apresenta os maiores resultados entre as três fundações analisadas, movimentando R\$ 1,2 bilhão em 482 projetos. Sua especialização na área de saúde, com foco em desenvolvimento de vacinas, medicamentos e sistemas de vigilância, é uma vantagem estratégica. A FIOTEC tem atuação consolidada com organismos multilaterais como Organização Mundial de Saúde (OMS), Organização Pan-Americana de Saúde (OPAS) e Banco Mundial, além de políticas institucionais avançadas de integridade, sustentabilidade e transparência. Seu desempenho orçamentário atinge 98%, e sua governança está integrada ao planejamento estratégico da Fiocruz, o que garante alinhamento institucional e eficácia na entrega de resultados.

A análise dos dados apresentados na Tabela 1 evidencia que as três fundações compartilham boas práticas em comum, representadas nos indicadores Uso de Plataformas Digitais e Adoção de Práticas ESG. O primeiro reflete a utilização de sistemas eletrônicos de gestão para acompanhamento, controle e execução dos projetos, fator que contribui para maior agilidade administrativa, padronização de processos e transparência das informações. Já o segundo se

refere à incorporação de práticas ambientais, sociais e de governança (ESG), que englobam, entre outras ações, a publicização de relatórios de gestão e a manutenção de canais permanentes de comunicação com os parceiros institucionais, garantindo a prestação de contas e o diálogo contínuo com stakeholders. Esses elementos reforçam a conformidade das fundações com padrões modernos de governança e sua capacidade de responder de forma eficiente às demandas acadêmicas e institucionais. Entretanto, também se verificam desigualdades estruturais: a FADE apresenta baixa inserção em redes internacionais, o que limita sua competitividade em editais externos, enquanto a FUNDEP e a FIOTEC já atuam como hubs de inovação, com capacidade de atrair capital internacional, empresas privadas e recursos multilaterais.

Os dados da Tabela 1 revelam padrões distintos de eficiência, capacidade de captação de recursos, estrutura organizacional e grau de inserção institucional. Os dados quantitativos demonstram que, em termos absolutos, a FIOTEC/FIOCRUZ foi a fundação que movimentou o maior volume de recursos, com R\$ 1,2 bilhão aplicados em 482 projetos, seguida pela FUNDEP/UFMG com R\$ 900 milhões e 415 projetos, e pela FADE/UFPE com R\$ 210 milhões em 137 iniciativas. Essa diferença de escala está fortemente associada ao porte das instituições apoiadas, sua tradição em projetos de grande vulto e sua capacidade de articulação com redes internacionais.

Em termos de tempo médio de tramitação de projetos, a FADE apresenta 45 dias, contra 35 dias da FUNDEP e 32 dias da FIOTEC. Esse indicador está diretamente associado ao grau de digitalização dos processos e à autonomia decisória das diretorias. Outro ponto relevante é a profissionalização das equipes: enquanto FUNDEP e FIOTEC mantêm quadros técnicos especializados, a FADE ainda enfrenta desafios relacionados à rotatividade de pessoal e à limitação orçamentária para capacitações permanentes.

Portanto, a análise comparativa reforça a hipótese de que a eficiência institucional está vinculada não apenas ao volume de recursos disponíveis ou à tradição da IFES apoiada, mas principalmente ao modelo de governança, à estrutura de *compliance*, à capacidade de articulação institucional e à cultura de inovação. Fundações que operam com estruturas integradas, equipes especializadas e

alinhamento estratégico com suas instituições apoiadas conseguem entregar melhores resultados, ampliar sua inserção externa e contribuir de forma mais robusta para a sustentabilidade das universidades públicas.

A eficiência na execução orçamentária um dos principais indicadores de boa gestão também apresenta variações significativas: enquanto a FADE/UFPE registra uma taxa de 92%, FUNDEP e FIOTEC atingem 96% e 98%, respectivamente. Essa diferença se reflete em aspectos como o tempo médio de tramitação de projetos, em que a FADE apresenta o maior prazo (45 dias), indicando possíveis entraves burocráticos ainda não plenamente superados. A FUNDEP, com 35 dias, e a FIOTEC, com apenas 32 dias, demonstram maior fluidez processual, possivelmente por já contarem com plataformas digitais consolidadas e fluxos internos mais ágeis.

No tocante às parcerias, a FUNDEP apresenta a atuação mais ampla com o setor privado, o que contribui para a diversificação de fontes de receita e para a consolidação de sua posição no ecossistema de inovação. Já a FIOTEC se destaca por sua intensa inserção em redes internacionais, em especial na área da saúde pública, o que amplia sua capacidade de atração de investimentos externos. A FADE, embora com desempenho consistente, ainda apresenta limitações nessas dimensões, sendo sua atuação mais concentrada em parcerias regionais.

Outro aspecto relevante diz respeito à governança e às práticas de integridade. Enquanto FUNDEP e FIOTEC já operam com estruturas consolidadas de *compliance*, comitês internos e políticas ESG implementadas, a FADE encontra-se em processo de consolidação desses mecanismos, o que impacta sua atratividade junto a determinados financiadores. Ainda assim, as três fundações mantêm índices elevados de satisfação entre os coordenadores de projetos, evidenciando que, independentemente do porte, há uma percepção positiva sobre a qualidade dos serviços prestados.

Em suma, a análise comparativa revela que o desempenho das fundações está diretamente relacionado ao grau de institucionalização de suas práticas de gestão, ao investimento em inovação organizacional e à capacidade de articular redes externas. A experiência da FIOTEC e da FUNDEP pode servir de inspiração para o aperfeiçoamento da FADE, especialmente no que tange à diversificação de

fontes, automação de processos e consolidação de práticas de governança orientadas por indicadores de impacto e transparência.

6.1. Indicadores de desempenho e boas práticas em captação

A eficiência institucional de uma fundação de apoio está diretamente associada à sua capacidade de captar recursos, executar projetos com qualidade e manter uma estrutura de governança alinhada às exigências legais e éticas contemporâneas. No contexto brasileiro, onde as universidades públicas enfrentam crescente escassez orçamentária, analisar o desempenho comparativo entre fundações de apoio se torna uma ferramenta fundamental para identificar boas práticas, gargalos operacionais e oportunidades de aprimoramento institucional.

Entre 2019 e 2023, a análise comparativa de três importantes fundações FADE/UFPE, FUNDEP/UFMG e FIOTEC/FIOCRUZ revelou diferenças significativas tanto em indicadores quantitativos como em critérios qualitativos relacionados eficiência institucional.

A FIOTEC/FIOCRUZ, vinculada à Fundação Oswaldo Cruz, lidera o *ranking* de captação com aproximadamente R\$ 1,2 bilhão geridos ao longo de cinco anos. Com 482 projetos executados e uma taxa de execução orçamentária de 98%, a fundação se destaca por sua atuação estratégica em temas de alta relevância pública, como saúde coletiva, desenvolvimento de vacinas e vigilância epidemiológica. Além disso, sua estrutura de governança é consolidada, com comitês de integridade, políticas ESG formalizadas e intensa atuação junto a organismos multilaterais, como OPAS e Banco Mundial¹.

A FUNDEP/UFMG também apresenta desempenho expressivo, com R\$ 900 milhões em recursos movimentados e 415 projetos executados no período analisado. A fundação é considerada uma referência nacional pela diversificação de suas parcerias, incluindo contratos com agências públicas, setor privado e instituições internacionais. Sua taxa de execução orçamentária é de 96%, e o tempo médio de tramitação de projetos é de apenas 35 dias, resultado do investimento contínuo em automação de processos e plataformas digitais integradas. A FUNDEP é marcada

pela presença de comitês especializados, código de ética robusto e transparência ativa nos portais de dados institucionais.

A FADE/UFPE, embora opere em menor escala, apresenta trajetória consistente. Com R\$ 210 milhões captados e 137 projetos executados, a fundação mantém uma taxa de execução orçamentária de 92% e tempo médio de tramitação de 45 dias. Seus avanços mais recentes concentram-se na modernização de processos e na melhoria da comunicação com os coordenadores de projetos. Contudo, ainda enfrenta desafios na inserção internacional e na ampliação de parcerias privadas, aspectos essenciais para sua consolidação estratégica. A FADE se encontra atualmente em fase de implementação de práticas ESG e de fortalecimento dos mecanismos de integridade e controle interno⁵.

Comparando os dados da Tabela 1, observa-se que a capacidade de mobilizar recursos em larga escala evidenciada pelos indicadores Captação Total de Recursos, Número de Projetos Executados e Taxa de Execução Orçamentária está fortemente vinculada a três pilares: (i) a maturidade da governança institucional, expressa em elementos como Adoção de Práticas ESG, Governança (Comitês, Integridade, etc.) e Inserção em Redes de Cooperação; (ii) o grau de digitalização dos processos, refletido no indicador Uso de Plataformas Digitais e no menor Tempo Médio de Tramitação; e (iii) o nível de articulação com redes externas de fomento, associado às Parcerias Internacionais e Parcerias com o Setor Privado. Instituições com estrutura técnica consolidada e cultura organizacional voltada à inovação tendem a apresentar desempenho superior em termos de eficiência institucional e governança. Além disso, as fundações com menor dependência de trâmites manuais e maior transparência ativa conseguem reduzir riscos operacionais e atrair novos parceiros com mais facilidade.

6.2. Desafios comuns: burocracia, regulação e sustentabilidade financeira

Apesar das diferenças de escala, estrutura e inserção institucional, as fundações FADE/UFPE, FUNDEP/UFMG e FIOTEC/FIOCRUZ compartilham desafios recorrentes que limitam sua capacidade plena de atuação, especialmente no que tange à burocracia estatal, à complexidade regulatória e à fragilidade dos

mecanismos de sustentabilidade financeira no contexto das IFES brasileiras. Entre os fatores essenciais para assegurar essa sustentabilidade destacam-se: diversificação das fontes de receita (por meio de parcerias nacionais e internacionais, contratos com o setor privado e captação via editais públicos), alta taxa de execução orçamentária (otimizando recursos captados e evitando glosas), redução do tempo médio de tramitação de projetos (por meio da digitalização e simplificação de processos) e fortalecimento da governança e práticas ESG (o que amplia a credibilidade institucional e atrai novos parceiros). Esses elementos, quando combinados, contribuem para a estabilidade financeira de longo prazo e para a capacidade de investimento contínuo das fundações.

O primeiro ponto de convergência está relacionado à excessiva carga burocrática imposta pelos marcos legais e pelas exigências dos órgãos de controle, como a Controladoria-Geral da União (CGU)¹⁹ e o Tribunal de Contas da União (TCU)²⁰. Embora tais exigências sejam fundamentais para garantir legalidade, integridade e transparência, em muitos casos elas se traduzem em sobreposições normativas, interpretações divergentes e retrabalho administrativo que atrasam a execução dos projetos e comprometem cronogramas de pesquisa e inovação. As três fundações, em diferentes níveis, relatam nos seus relatórios anuais de gestão e, no caso desta pesquisa, também por meio da análise documental desses relatórios e de informações disponíveis em seus portais de transparência dificuldades em conciliar agilidade operacional com conformidade documental, sobretudo no tratamento de convênios com múltiplos parceiros e em projetos com financiamento estrangeiro. Essa constatação decorre da leitura e sistematização dos dados apresentados nos relatórios de 2019 a 2023, sem aplicação direta de questionário no âmbito deste estudo.

¹⁹ **Controladoria-Geral da União (CGU):** órgão central do sistema de controle interno do Poder Executivo Federal, responsável por atividades de auditoria, correição, ouvidoria, prevenção e combate à corrupção, além de promover a transparência e a integridade pública. Atua diretamente na fiscalização da aplicação dos recursos públicos federais.

²⁰ **Tribunal de Contas da União (TCU):** órgão de controle externo vinculado ao Poder Legislativo Federal, cuja função é fiscalizar a legalidade, legitimidade e economicidade dos gastos públicos. Julga as contas dos administradores e responsáveis por bens e recursos públicos federais, inclusive as transferências para fundações de apoio às IFES.

Outro desafio recorrente diz respeito à regulação fragmentada e em constante mutação, que impõe adaptações contínuas às fundações. Alterações em decretos, portarias e normativas específicas exigem investimento permanente em capacitação jurídica e atualização de procedimentos internos. A falta de padronização nas exigências dos diferentes órgãos financiadores sejam eles federais, estaduais, internacionais ou do setor privado gera insegurança jurídica e eleva os custos administrativos da captação e execução dos recursos. Essa situação é particularmente sensível em fundações de médio porte, como a FADE/UFPE, que possuem estrutura administrativa mais enxuta e menos capacidade de absorver demandas regulatórias complexas.

A instabilidade orçamentária das universidades apoiadas, somada à imprevisibilidade de editais públicos e à alta dependência de convênios temporários, compromete a previsibilidade financeira das fundações, impactando sua capacidade de planejamento de médio e longo prazo. Mesmo no caso da FIOTEC, com robustez operacional e alto volume de recursos, há riscos associados à concentração temática em saúde pública e à vulnerabilidade diante de alterações nas políticas nacionais de ciência e tecnologia.

Adicionalmente, observa-se que a ausência de modelos permanentes de financiamento institucional para as fundações como fundos próprios ou reservas técnicas estáveis obriga essas entidades a operarem sob lógica de projeto a projeto, o que restringe sua capacidade de investir em inovação administrativa, digitalização de processos e formação continuada de seus quadros. A situação se agrava nas fundações menos inseridas em redes de fomento internacional ou com menor articulação com o setor privado.

Diante desse cenário, os desafios compartilhados por FADE, FUNDEP e FIOTEC revelam a necessidade urgente de uma reforma estrutural no marco regulatório das fundações de apoio. É preciso equilibrar controle e eficiência, instituir regras claras e estáveis, além de mecanismos que garantam autonomia administrativa com responsabilidade fiscal. A superação desses obstáculos é condição indispensável para que tais entidades cumpram plenamente sua missão de apoiar o desenvolvimento científico, tecnológico e social das universidades públicas brasileiras.

A partir da análise comparativa realizada entre as fundações FADE/UFPE, FUNDEP/UFMG e FIOTEC/FIOCRUZ, foi possível identificar diferenças estruturais e operacionais que impactam diretamente seus níveis de eficiência institucional, capacidade de captação de recursos e desempenho na execução de projetos. Os dados coletados entre 2019 e 2023 revelam tanto pontos fortes quanto fragilidades específicas em cada uma das entidades, permitindo a construção de um panorama analítico consistente sobre as dinâmicas que moldam o funcionamento das fundações de apoio às IFES no Brasil.

No que se refere à captação total de recursos, observou-se uma expressiva disparidade: enquanto a FIOTEC/FIOCRUZ lidera com R\$ 1,2 bilhão captados, a FUNDEP/UFMG registrou R\$ 900 milhões e a FADE/UFPE R\$ 210 milhões. Tal diferença reflete, sobretudo, o nível de articulação institucional com organismos internacionais, a tradição temática das instituições apoiadas e a presença consolidada em setores estratégicos como saúde e inovação tecnológica. A FIOTEC, por exemplo, possui forte inserção em projetos ligados à saúde pública e cooperação internacional, especialmente com *stakeholders* como a *Pan American Health Organization (PAHO)* e o *World Bank*, o que potencializa sua atratividade para grandes financiadores multilaterais.

No critério número de projetos executados, novamente a FIOTEC se destaca com 482 projetos, seguida da FUNDEP (415) e FADE (137). Apesar do menor volume, a FADE apresenta um desempenho relevante ao considerar sua estrutura administrativa mais enxuta e menor cobertura temática. A descentralização de sua atuação em diferentes áreas do conhecimento e a adoção recente de fluxos digitais contribuem para uma gestão mais eficaz dos recursos disponíveis.

Em relação à eficiência na execução orçamentária, todas as fundações mantêm índices elevados, demonstrando capacidade técnica e compromisso com a responsabilidade fiscal. A FIOTEC obteve 98%, a FUNDEP 96% e a FADE 92%. Esse dado é particularmente relevante em contextos de austeridade orçamentária, pois revela que, mesmo diante de restrições de financiamento público, as fundações conseguiram mobilizar recursos com alto grau de efetividade, respeitando os cronogramas e metas pactuadas.

Um dos indicadores mais sensíveis à eficiência interna das fundações é o tempo médio de tramitação de projetos, que se refere ao período entre a submissão e a operacionalização dos contratos. A FIOTEC alcançou a média mais ágil (32 dias), seguida pela FUNDEP (35 dias) e pela FADE (45 dias). Essa diferença está diretamente ligada ao grau de automação dos processos, à padronização dos fluxos internos e à existência de *backoffice* técnico qualificado. Fundações com maior uso de *software* de gestão integrada, como a FUNDEP, conseguiram agilizar significativamente os procedimentos sem comprometer a conformidade com os órgãos de controle.

Outro ponto relevante nos resultados é o grau de maturidade das práticas de governança e *compliance*. A FIOTEC e a FUNDEP já operam com estruturas consolidadas, com comitês de integridade, auditorias internas regulares, códigos de ética institucionalizados e ações de *transparency and accountability* voltadas ao público externo. A FADE, por sua vez, se encontra em processo de modernização, com a implementação gradual de práticas de integridade, digitalização de relatórios e treinamentos para equipes técnicas. Essa diferença institucional influencia diretamente a percepção de credibilidade da fundação junto a *donors* e parceiros estratégicos.

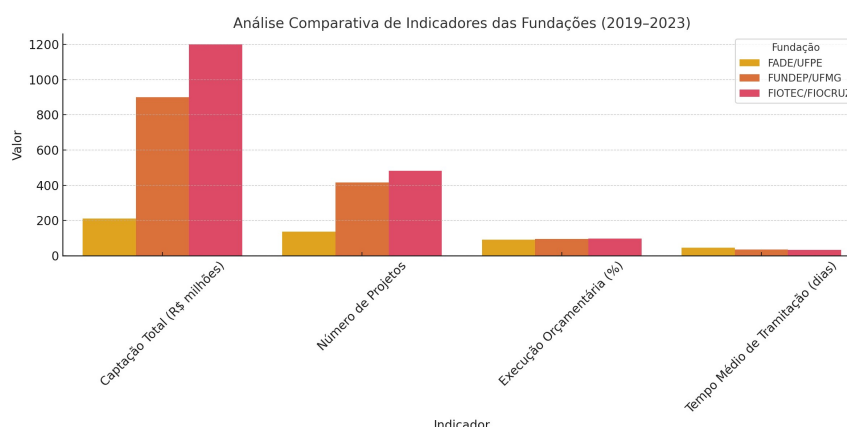
A análise dos dados também revelou uma diferença significativa quanto à diversificação de parcerias. A FUNDEP apresenta o maior índice de contratos com o setor privado nacional, enquanto a FIOTEC lidera nas parcerias internacionais. A FADE, embora com atuação regional, ainda tem baixo grau de inserção em redes multilaterais, o que pode limitar sua competitividade em chamadas de fomento externo, especialmente em projetos de *research and development (R&D)*. No entanto, destaca-se positivamente por sua reputação regional e bom relacionamento com instituições locais.

Por fim, em termos qualitativos, as três fundações receberam avaliações positivas quanto ao nível de satisfação dos coordenadores de projetos. Relatórios internos apontam que a qualidade da comunicação, o suporte técnico e a transparência nos processos foram fatores decisivos para o fortalecimento da confiança institucional entre os proponentes acadêmicos e as respectivas fundações.

Em síntese, os resultados evidenciam que a eficiência e a sustentabilidade das fundações de apoio às IFES estão diretamente relacionadas à profissionalização da gestão, à capacidade de articulação institucional e à implementação de mecanismos de governança orientados por resultados. Aquelas que adotaram uma postura proativa na digitalização de processos, no fortalecimento da integridade institucional e na diversificação das fontes de financiamento apresentaram desempenho superior, mesmo diante de um cenário econômico e regulatório adverso.

A análise dos indicadores comparativos entre FADE/UFPE, FUNDEP/UFMG e FIOTEC/FIOCRUZ no período de 2019 a 2023, apresentada no Gráfico 1, evidencia diferenças estruturais e operacionais significativas entre as fundações, reforçando a hipótese de que a maturidade institucional e a estratégia de governança impactam diretamente a performance de cada entidade.

Gráfico 2 - Análise Comparativa de Indicadores das Fundações (2019-2023)²¹



Fonte: Dados dos relatórios de gestão das fundações FADE/UFPE, FUNDEP/UFMG e FIOTEC/FIOCRUZ (2019–2023), adaptado pelo autor.

No indicador de captação total de recursos, a FIOTEC/FIOCRUZ se destaca como a principal fundação entre as analisadas, com um volume superior a R\$ 1,2 bilhão, o que representa quase seis vezes mais que a FADE/UFPE. Essa diferença está fortemente associada ao seu foco em projetos de saúde pública, ao contexto

²¹ O gráfico apresenta uma comparação entre quatro indicadores-chave de desempenho das fundações FADE/UFPE, FUNDEP/UFMG e FIOTEC/FIOCRUZ no período de 2019 a 2023: captação total de recursos, número de projetos executados, taxa de execução orçamentária e tempo médio de tramitação. Os dados evidenciam diferenças relevantes de escala, eficiência e agilidade administrativa entre as entidades, refletindo o grau de maturidade institucional e a capacidade de articulação de cada fundação.

institucional da FIOCRUZ, e à sua articulação com agências multilaterais. A FUNDEP/UFMG ocupa posição intermediária, com R\$ 900 milhões, evidenciando sua robustez em projetos multitemáticos e parcerias estratégicas no âmbito nacional e internacional.

Quanto ao número de projetos executados, os dados confirmam a tendência de captação: FIOTEC executou 482 projetos, seguida da FUNDEP com 415 e da FADE com 137. Ainda que a FADE atue em menor escala, seu volume revela consistência na gestão frente à sua capacidade operacional, destacando-se como uma fundação regional sólida.

Em relação à eficiência orçamentária, as três fundações demonstram elevado grau de efetividade. A FIOTEC apresenta a maior taxa (98%), indicando excelente capacidade de execução dos recursos captados, seguida da FUNDEP (96%) e da FADE (92%). Embora os três desempenhos sejam positivos, as fundações com estruturas mais complexas e consolidadas tendem a apresentar níveis mais próximos do limite ótimo.

Já o tempo médio de tramitação dos projetos, indicador diretamente ligado à agilidade institucional, mostra a FIOTEC novamente na liderança, com apenas 32 dias em média, refletindo uma estrutura organizacional altamente automatizada e eficiente. A FUNDEP, com 35 dias, segue tendência semelhante. A FADE, por sua vez, apresenta um tempo médio de 45 dias, sugerindo a necessidade de maior digitalização dos processos e reforço nos fluxos internos de aprovação e execução.

Recomenda-se, a partir dos resultados obtidos, que as fundações de apoio avancem em três frentes principais: (i) a padronização de indicadores nacionais de desempenho, que permita maior comparabilidade e transparência entre diferentes instituições; (ii) a criação de programas permanentes de capacitação para gestores e equipes técnicas, assegurando maior profissionalização e capacidade de resposta às demandas de ciência, tecnologia e inovação; e (iii) o fortalecimento da articulação com órgãos de controle e instâncias governamentais, de modo a alinhar compliance e agilidade administrativa. Essas recomendações contribuem não apenas para a melhoria da eficiência institucional das fundações analisadas, mas também para o aperfeiçoamento das políticas públicas de financiamento da educação superior e da pesquisa científica no Brasil.

Em síntese, os dados mostram que há uma clara correlação entre o nível de desenvolvimento institucional das fundações e seus resultados operacionais. Fundações com estruturas maduras, investimentos em inovação administrativa e inserção em redes nacionais e internacionais tendem a alcançar melhores indicadores, tanto em escala quanto em eficiência (Gráfico 2). A FADE/UFPE, apesar de operar com menor volume de recursos, demonstra desempenho coerente com seu porte e possui potencial de crescimento ao adotar práticas consolidadas pelas fundações líderes.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desse estudo foi analisar comparativamente a eficiência institucional, o nível de governança e a sustentabilidade financeira das fundações de apoio Fade/UFPE, Fundep/UFMG e Fiotec/FIOCRUZ, no período de 2019 a 2023, destacando os fatores que influenciam o desempenho e a contribuição dessas entidades para o fortalecimento das respectivas IFES.

A análise comparativa entre as fundações de apoio Fade/UFPE, Fundep/UFMG e Fiotec/FIOCRUZ no período de 2019 a 2023 evidenciou importantes disparidades em relação à captação de recursos, execução de projetos, eficiência orçamentária e tempo de tramitação. Apesar de a Fade/UFPE demonstrar uma atuação relevante no contexto regional, os dados apontam para desafios estruturais e operacionais que limitam sua competitividade frente às demais instituições analisadas. A Fundep/UFMG e a Fiotec/FIOCRUZ, por sua vez, se destacam pela solidez institucional, capacidade técnica instalada, articulação com parceiros externos e eficiência administrativa.

Os indicadores apontam a necessidade de fortalecimento da governança, internacionalização e inovação como estratégias fundamentais para a ampliação do impacto e da sustentabilidade da Fade/UFPE. A integração entre prática e teoria revelou que a profissionalização da gestão, o investimento em capacitação e a diversificação de fontes de financiamento são elementos-chave para o desenvolvimento institucional das fundações de apoio. Ademais, a melhoria na tramitação de projetos e o aumento da execução orçamentária são fatores que influenciam diretamente a atratividade das fundações junto à comunidade científica e aos órgãos de fomento.

Portanto, conclui-se que há um amplo campo de oportunidades para a evolução da Fade/UFPE, desde que sejam implementadas políticas de modernização e expansão alinhadas às demandas contemporâneas da ciência, tecnologia e inovação no Brasil. O presente estudo oferece subsídios concretos para o planejamento estratégico e contribui para a reflexão crítica sobre os modelos de gestão adotados por instituições de apoio à pesquisa no país.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. A. Fundações de Apoio e o Futuro da Inovação nas Universidades Públicas. *Revista de Administração Pública – RAP*, v. 57, n. 2, p. 215–238, 2023.
- ALVES, J. M. F. *Fundações de apoio: aspectos jurídicos e operacionais*. Revista Brasileira de Administração Universitária, v. 15, n. 1, p. 23–40, 2000.
- ANDIFES – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS DIRIGENTES DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR. *Painel orçamentário das IFES 2023*. Brasília: ANDIFES, 2023. Disponível em: <https://www.andifes.org.br>. Acesso em: 31 jul. 2025.
- ANDIFES. *Painel Orçamentário das IFES: 2016–2023*. Brasília: ANDIFES, 2023. Disponível em: <https://www.andifes.org.br/painel-orcamentario>.
- ARAÚJO, Gabriel. *Gestão Universitária e Fundações de Apoio: desafios jurídicos e operacionais*. Revista RAP, v. 57, n. 4, 2021.
- BERBEL, L. R.; COSTA, T. C. *Governança pública e desempenho institucional: desafios para as fundações de apoio*. Revista Administração Pública e Inovação, v. 9, n. 1, p. 55–72, 2022.
- BERBEL, Márcia Aparecida; COSTA, Mariana da Silva. Governança e sustentabilidade nas fundações de apoio às universidades públicas. In: MARQUES, Danilo de Souza; GUIMARÃES, Mônica Marcondes (Orgs.). *Gestão universitária e governança: experiências e desafios*. Belo Horizonte: UFMG, 2022. p. 177–198.
- BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 5 out. 1988.
- BRASIL. *Controladoria-Geral da União (CGU). Relatório de Boas Práticas em Governança nas Fundações de Apoio às IFES*. Brasília: CGU, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu>.
- BRASIL. *Decreto nº 7.423, de 31 de dezembro de 2010*. Regulamenta a Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 3 jan. 2011.

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

BRASIL. *Tribunal de Contas da União (TCU). Relatório de Auditoria Operacional sobre Fundações de Apoio*. Brasília: TCU, 2022. Disponível em: <https://www.tcu.gov.br>.

Controladoria-Geral da União (CGU). *Boas Práticas em Governança nas Fundações de Apoio*. Brasília: CGU, 2023.

COTTA, M. M.; RIBEIRO, T. R. *Captação de recursos e inovação em universidades públicas*. *Gestão Universitária*, v. 4, p. 122–135, 2022.

COUSTEAU, L. G. *O papel das fundações de apoio às universidades públicas: entre a autonomia universitária e o controle externo*. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 49, n. 2, p. 222–235, mar./abr. 2015.

COUSTEAU, L. P. *Fundações de apoio às IFES: o desafio da governança entre autonomia e controle*. In: GUIMARÃES, M. M.; VIEIRA, L. M. (Org.). *Gestão universitária no Brasil: desafios contemporâneos*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2015. p. 117–136.

FADE. *Relatório de Gestão 2023*. Fundação de Apoio ao Desenvolvimento da UFPE. Recife: FADE, 2023.

FERREIRA, A. R. et al. *Gestão estratégica em IFES: desafios e perspectivas*. *Revista de Administração Pública (RAP)*, v. 57, n. 2, p. 333–350, 2023.

FIOTEC. *Relatório de Gestão 2023*. Fundação para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico em Saúde. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2024.

GUIMARÃES, C. A. *Fundações de apoio e accountability nas IFES: limites e possibilidades da governança pública*. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 41, e235429, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/es.235429>.

GUIMARÃES, Mônica Marcondes. *Compliance nas universidades públicas e suas fundações de apoio: tensões entre controle e autonomia*. In: MARQUES, Danilo de Souza; GUIMARÃES, Mônica Marcondes (Orgs.). *Gestão universitária e governança: experiências e desafios*. Belo Horizonte: UFMG, 2020. p. 221–240.

MANCEBO, Deise. A universidade contemporânea: para além da crise. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 32, n. 117, p. 407–428, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/esci/a/MK9QqYHzSpT93jqNhhDkV7C/?lang=pt> Acesso em: 04 ago. 2025.

MARTINS, L. D. *Accountability em universidades públicas*. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, v. 28, 2020.

MELO, S. G. et al. *Desempenho e Governança nas Fundações de Apoio às IFES*. Brasília: IPEA, 2023.

OLIVEIRA, João Ferreira de; ADRIÃO, Theresa. Universidade pública e expansão recente: entre o compromisso com a democratização e a submissão ao mercado. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 29, n. 104, p. 1087–1112, 2008.

PAES, J. R. *Governança e transparência na gestão universitária: desafios contemporâneos para as fundações de apoio*. Revista GESTEC – Gestão e Tecnologias, v. 11, n. 2, p. 81–98, 2021. Disponível em: <https://gestec.emnuvens.com.br>.

PAES, José Roberto. Governança colaborativa e desempenho institucional nas fundações de apoio às IFES. In: MARQUES, Danilo de Souza; GUIMARÃES, Mônica Marcondes (Orgs.). *Gestão universitária e governança: experiências e desafios*. Belo Horizonte: UFMG, 2021. p. 241–260.

REDE DE PESQUISA EM GESTÃO UNIVERSITÁRIA. *Panorama da digitalização e governança nas fundações de apoio universitário no Brasil*. Florianópolis: UFSC, 2023.

SALLES, F. P. *O papel das fundações de apoio na gestão universitária: entre a eficiência e a autonomia*. Cadernos de Administração Pública, v. 8, n. 2, p. 45–62, 2010.

SANTOS, José dos. *Fundações de apoio às universidades: desafios de governança e integridade*. Brasília: ENAP, 2020.

SCHWARTZMAN, Simon. Universidade e pesquisa no Brasil. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 25, n. 88, p. 939–964, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/esci/a/jxwKyLQpNfxXsGXKhPyfkJK/?lang=pt> Acesso em: 04 ago. 2025.

SGUISSARDI, V.; SILVA JR., J. R. *Autonomia universitária e mercado*. Revista da UFG, 2021.

SGUISSARDI, V.; SILVA JR., J. R. *Universidade e Capitalismo Cognitivo: crise, financeirização e mercantilização da educação superior*. Campinas: Autores Associados, 2021.

SIQUEIRA, Leandro dos Santos; MENDES, Giovana Braga. Governança, riscos e integridade nas fundações de apoio às universidades públicas. In: MARQUES, Danilo de Souza; GUIMARÃES, Mônica Marcondes (Orgs.). *Gestão universitária e governança: experiências e desafios*. Belo Horizonte: UFMG, 2022. p. 199–220.

SIQUEIRA, R. F.; MENDES, A. G. *Gestão de riscos e cultura de integridade nas fundações universitárias*. Revista Gestão Universitária em Debate, v. 9, n. 2, p. 145–163, 2021.

SILVA, J. R.; COSTA, M. A. *Gestão universitária em tempos de austeridade: entre a resiliência e a precarização*. Educação & Sociedade, Campinas, v. 42, e245983, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/ES.245983>.

SILVA, J. R.; COSTA, M. A. *Gestão universitária em tempos de austeridade: desafios da sustentabilidade financeira*. Educação & Sociedade, v. 42, p. 1–20, 2021.