



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**LEONE COELHO BAGAGI**

**GESTÃO DE PROJETOS DE PESQUISA E O PRINCÍPIO DA  
EFICIÊNCIA NA IMPORTAÇÃO DE EQUIPAMENTOS: O CASO DA  
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO  
FRANCISCO - BRASIL**

Salvador  
2016

**LEONE COELHO BAGAGI**

**GESTÃO DE PROJETOS DE PESQUISA E O PRINCÍPIO DA  
EFICIÊNCIA NA IMPORTAÇÃO DE EQUIPAMENTOS: O CASO DA  
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO  
FRANCISCO - BRASIL**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da UFBA como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Vera Lúcia Peixoto S. Mendes

Salvador  
2016

Escola de Administração - UFBA

B144 Bagagi, Leone Coelho.

Gestão de projetos de pesquisa e o princípio da eficiência na importação de equipamentos: o caso da Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco – Brasil / Leone Coelho Bagagi. – 2016.  
178 f.

Orientadora: Profa. Dra. Vera Lúcia Peixoto S. Mendes.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2016.

1. Universidade Federal do Vale do São Francisco – Administração de projetos - Estudo de casos. 2. Ciência e tecnologia – Administração de projetos. 3. Equipamentos e acessórios importação – Eficiência (Serviço público). 4. Políticas públicas – Financiamento de projetos. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 658.404  
352.365

**LEONE COELHO BAGAGI**

**GESTÃO DE PROJETOS DE PESQUISA E O PRINCÍPIO DA  
EFICIÊNCIA NA IMPORTAÇÃO DE EQUIPAMENTOS: O CASO DA  
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO  
FRANCISCO - BRASIL**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da UFBA como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Aprovação em 16/05/2016.

**Vera Lúcia Peixoto S. Mendes – Orientadora** \_\_\_\_\_

Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia, Salvador, Brasil.  
Universidade Federal da Bahia.

**Antônio Pires Crisóstomo** \_\_\_\_\_

Doutor em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Pernambuco, Recife, Brasil.  
Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco.

**Horário Nelson Hastenreiter Filho** \_\_\_\_\_

Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia, Salvador, Brasil.  
Universidade Federal da Bahia.

A Launizia, mãe querida, por ter me ensinado a aprender.  
Lauro, pai querido, por ter me levado a aprender e compreender a vida.  
Aos irmãos Ledion e Lediane, pelo amor e carinho familiar.  
Raimunda, madrinha, pelo amor e encorajamento.  
Raimundo, padrinho, pelo exemplo de homem, pai e cidadão.  
Ana Mércia, pelo amor compartilhado e compreensão.  
Annalu e Lorenzo pelo amor e a benção de tê-los como afilhados

## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais Lauro e Launizia pelo amor. Aos meus irmãos, Ledion e Lediane pelo amor incondicional.

À minha amada e querida Ana Mércia pelo amor, carinho e compreensão.

À Profa. Dra. Vera Lúcia Peixoto S. Mendes, orientadora, sempre tão atenciosa, receptiva e, acima de tudo, uma admirável mulher e professora.

Ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA), da UFBA, pelo apoio, infraestrutura, a qualidade e a simpatia dos seus professores, pesquisadores e funcionários.

À Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF) e a Secretaria de Gestão de Pessoas pelo apoio e investimento na minha qualificação profissional.

Aos Professores Abdinardo Moreira Barreto de Oliveira e Ednaldo Ferreira Torres pelo apoio, motivação e orientações fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

A todos que os participantes da pesquisa de campo, pela confiança em prestarem seus depoimentos, a doação de seus tempos, enfim, pela generosidade e atenção.

Aos amigos e guerreiros do curso de mestrado: Ailson de Menezes de Andrade, Alan dos Santos Martins, Anderson Igor Ferreira Araújo, Cássio Francisco da Silva, Domingos Ramos Brandão, Lutécia Maciel Nóbrega, Luzia Coelho Rodrigues, Marcos Antonio Rodrigues dos Santos, Maria Célia da Silva Lima, Maria D'Ajuda Costa Passos, Maria Gabriela Jandiroba Silva, Paulo Oliveira Silva, Sileide Dias das Neves, Tânia Cristina da Silva, Themístocles Martins Alves Rodrigues e Wilson Cedraz da Silva, pela união. Muito obrigado por possibilitarem essa experiência enriquecedora e gratificante, da maior importância para meu crescimento como ser humano e profissional.

BAGAGI, Leone Coelho. Gestão de projetos de pesquisa e o princípio da eficiência na importação de equipamentos: o caso da Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco – BRASIL. 178 f. 2016. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração da UFBA, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2016.

## RESUMO

Este trabalho objetiva analisar a gestão de projetos de pesquisa e inovação no processo de importação de equipamentos para fomentar e apoiar a pesquisa na Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco, enfocando o princípio da eficiência. Trata-se de um estudo de caso único, no qual foram utilizadas como técnicas de coleta de dados: pesquisa documental, observação não participante e entrevistas semiestruturadas com gestores e professores/pesquisadores. Foi realizada análise de conteúdo com auxílio do *software* Nvivo. Os resultados revelam que a gestão de projetos de pesquisa e inovação na universidade se caracteriza pelo desenvolvimento de pesquisas com recursos próprios, mediante editais internos e aqueles apoiados financeiramente por agências federais e estaduais de fomento. As suas ações correspondem à capacitação e à difusão do conhecimento por meio de publicações dos trabalhos científicos e registro de patentes. No que se refere ao alcance do princípio da eficiência no processo de importação de equipamentos, para o desenvolvimento de pesquisa científica e tecnológica, foram encontrados limites relativos aos entraves nos sistemas administrativos e jurídicos legais, falta de núcleo de apoio à gestão de projetos e insuficiência de recursos financeiros e humanos. Como proposição, apresenta-se a criação de um núcleo de apoio à gestão de projetos de pesquisa para suporte aos pesquisadores e ampliação da captação dos recursos, por meio da diversificação das fontes de financiamentos e das redes de relacionamentos com as fundações de apoio e outras instituições, para atenuar ou elidir as limitações identificadas.

Palavras-chave: Gestão de Projetos de Pesquisa. Importação de Equipamentos. Princípio da Eficiência.

BAGAGI, Leone Coelho. Projects research management and principle of efficiency in equipment import: the case of the Federal University of São Francisco Valley Foundation – BRAZIL. 178 f. 2016. Master Dissertation – Escola de Administração da UFBA, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2016.

## **ABSTRACT**

This study aims to analyze management of research and innovation projects in equipment import process to foment and support the research in Vale do São Francisco University, focusing on efficiency principle. This is a single case study, in which were used data collection techniques: documental research, non-participant observation and semi-structured interviews with managers and professors/researchers. Content analysis was performed using NVivo software. The results show that management of research projects and innovation at the university is characterized by research development with its owns resources, through internal notices and those financially supported by federal and state funding agencies. The actions correspond to training and dissemination of knowledge through publications of scientific papers and patent registration. Regarding the scope of efficiency principle in equipment import process for development of scientific and technological research, were found limits in administrative and legal systems, lack of core support for project management and financial and human resource failures. As a proposition, it shows the creation of a core of support for research project management to support researchers and expansion of funding raising, through diversification of sources of funding and relationships with support foundation networks and other institutions to mitigate or circumvent the limitations identified.

Keywords: Management of Research Projects. Innovation. Equipment Import. Efficiency Principle.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Síntese do quadro teórico de análise: dimensões e categorias. ....	43
<b>Quadro 2</b> - Caracterização da política nacional da pesquisa científica, tecnológica e de inovação.....	73
<b>Quadro 3</b> - Editais institucionais de apoio e fomento. UNIVASF, 2016.....	79
<b>Quadro 4</b> - Caracterização da política institucional da pesquisa científica e tecnológica no caso da UNIVASF, conforme análise documental. UNIVASF, 2016.....	91
<b>Quadro 5</b> – Análise documental das principais limitações na gestão dos projetos de pesquisa e nos processos de importação de equipamentos na UNIVASF. UNIVASF, 2016.....	93
<b>Quadro 6</b> – Fases e atividades para importação de equipamentos. UNIVASF, 2016.....	95
<b>Quadro 7</b> - Processos de importação 2004-2014. UNIVASF, 2016. ....	101
<b>Quadro 8</b> – Principais limitações na gestão dos projetos de pesquisa e nos processos de importação de equipamentos na UNIVASF por meio das observações não participante. UNIVASF, 2016.....	110
<b>Quadro 9</b> – Caracterização da política institucional do caso UNIVASF, conforme análise documental. UNIVASF, 2016. ....	124
<b>Quadro 10</b> – Principais limitações na gestão de projetos de pesquisa e nos processos de importação de equipamentos por meio da triangulação dos resultados da análise documental, observações não participante e entrevistas semiestruturadas. UNIVASF, 2016.....	128

## LISTA DE FIGURAS E GRÁFICO

<b>Figura 1</b> – Plano de Pesquisa.....	45
<b>Figura 2</b> – Organograma. UNIVASF, 2016. ....	48
<b>Figura 3</b> - Plano de coleta de dados.....	55
<b>Figura 4</b> - Ilustração da síntese do quadro teórico de análise: dimensões e categorias.....	58
<b>Figura 5</b> – Mapa da política nacional da pesquisa científica, tecnológica e de inovação. Brasil, 2016.....	123
<b>Figura 6</b> – Mapa da política nacional e institucional da pesquisa científica, tecnológica e de inovação da UNIVASF, 2016.....	130
<b>Figura 7</b> – Proposta de atuação da UNIVASF de acordo com o mapa da política nacional e institucional. UNIVASF, 2016. ....	132
<b>Gráfico 1</b> – Tempo de importação por fase e professor/pesquisador responsável pela coordenação do processo de importação. UNIVASF, 2016.....	127

## LISTA DE TABELAS E SIGLAS

C&T	Ciência e Tecnologia
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEB	Companhia Energética de Brasília
CF	Constituição Federal
CGU	Controladoria Geral da União
CI	Controladoria Interna da UNIVASF
CNPq	Conselho Nacional de Pesquisas
CODEVASF	Companhia de Desenvolvimento do Vale do São Francisco
EAUFBA	Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisas Agropecuárias
FACEPE	Fundação de Amparo à Ciência e Tecnologia do Estado de Pernambuco
FAPEPI	Fundação de Amparo à pesquisa do Estado do Piauí
FAPESB	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia
FAPESP	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
FIOCRUZ	Fundação Oswaldo Cruz
FNDCT	Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
ICT	Instituição Científica e Tecnológica
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
MEC	Ministério da Educação
MPA	Mestrado Profissional em Administração
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
P,D&I	Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação
PPA	Plano Plurianual
PROAP	Programa de Apoio à Pós-Graduação
PROGEST	Pró-Reitoria de Orçamento e Gestão
PRPPGI	Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação
RDC	Regime Diferenciado de Contratação Pública
SNCTI	Sistema nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação
SUS	Sistema Único de Saúde

TCU	Tribunal de Contas da União
TICs	Tecnologias da Informação e Comunicação
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UnB	Universidade de Brasília
UNEB	Universidade Estadual da Bahia
UNIVASF	Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>5</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2 GESTÃO DA PESQUISA CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA À LUZ DO NOVO GERENCIALISMO .....</b>	<b>22</b>
2.1 ABORDAGEM DO NOVO GERENCIALISMO .....	22
2.2 CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS DA NOVA GESTÃO PÚBLICA .....	23
2.3 O NOVO GERENCIALISMO NO CONTEXTO BRASILEIRO .....	24
2.4 NOVAS TENDÊNCIAS DO NOVO GERENCIALISMO .....	25
2.5 EFICIÊNCIA NO NOVO GERENCIALISMO .....	26
2.6 INSTITUCIONALIZAÇÃO DO PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA NO BRASIL .....	27
<b>3 GESTÃO DE PROJETOS DE PESQUISA E INOVAÇÃO .....</b>	<b>30</b>
3.1 POLÍTICA NACIONAL DE PESQUISA CIENTÍFICA, TECNOLÓGICA E INOVAÇÃO NO BRASIL .....	30
3.2 PRÁTICAS TRADICIONAIS DE GESTÃO DE PROJETOS DE PESQUISA E INOVAÇÃO .....	34
3.3 POLÍTICAS PÚBLICAS DE INCENTIVO À PESQUISA CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS .....	37
3.4 SÍNTESE DO QUADRO TEÓRICO: DIMENSÕES E CATEGORIAS DE ANÁLISE .....	42
<b>4 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>44</b>
4.1 TIPO DE ESTUDO .....	44
4.2 O LOCUS DA PESQUISA: FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO (UNIVASF) .....	46
4.3 SUJEITOS DA PESQUISA .....	48
4.4 METODOLOGIA DE SELEÇÃO DAS REFERÊNCIAS .....	49
4.5 DESENHO METODOLÓGICO DO ESTUDO EMPÍRICO .....	52
4.6 TESTE E VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	54
4.7 PLANO DE ANÁLISE .....	56
4.8 DIMENSÕES E CATEGORIAS DE ANÁLISE .....	56
4.9 ASPECTOS ÉTICOS .....	59
<b>5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>62</b>

5.1 MARCO LEGAL NACIONAL E POLÍTICOINSTITUCIONAL DA PESQUISA CIENTÍFICA, TECNOLÓGICA E INOVAÇÃO DA UNIVASF.....	62
5.2 ANÁLISE DO PROCESSO DE IMPORTAÇÃO NA UNIVASF .....	94
5.3 LIMITES À PESQUISA CIENTÍFICA, TECNOLÓGICA E INOVAÇÃO NA UNIVASF.....	106
5.4 ANÁLISE E TRIANGULAÇÃO DOS RESULTADOS.....	121
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>134</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>141</b>
<b>APÊNDICE A – Roteiro da observação não participante nas reuniões das Câmaras de Pesquisa e Pós-Graduação da UNIVASF .....</b>	<b>161</b>
<b>APÊNDICE B – Roteiro da entrevista semiestruturada com os sujeitos da pesquisa ...</b>	<b>163</b>
<b>APÊNDICE C – Protocolo de análise de conteúdo dos documentos, observações do tipo não participante e entrevistas semiestruturadas .....</b>	<b>167</b>
<b>APÊNDICE D – Termo de consentimento livre e esclarecido.....</b>	<b>172</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No Brasil as políticas de inovação são caracterizadas pelo financiamento público e direcionadas a promover a formação dos pesquisadores, o desenvolvimento dos projetos de pesquisas pelas Universidades, Instituições de Pesquisas e algumas empresas de alta tecnologia. Nesse sentido, percebe-se forte participação do Estado e pouca participação da iniciativa privada, que, se por um lado, conseguiu avançar na construção de uma plataforma de desenvolvimento da pesquisa nacional, por outro, algumas peculiaridades desse cenário merecem atenção, pois ainda são incipientes os resultados diante da persistência dos obstáculos ao desenvolvimento da investigação científica e tecnológica nacional.

O Estado brasileiro tem estimulado e fomentado a geração e a difusão de novas tecnologias, objetivando reverter o cenário atual brasileiro de defasagem tecnológica e projetar a nação no cenário da competitividade internacional (REZENDE; CORRÊA; DANIEL, 2013). A inibida participação da iniciativa privada nesse processo de desenvolvimento científico nacional, aliada às exigências legais na execução dos recursos, à transparência dos atos e à prestação de contas dos resultados auferidos, são fatores estruturantes que transformam as ações de pesquisa em um árduo processo burocrático.

Com isso, para tornarem efetivas tais políticas e, ao mesmo tempo, minimizar os efeitos das disfunções burocráticas, a abordagem do novo gerencialismo foca na necessidade de atualização das melhores práticas de gestão em níveis nacional e internacional. Para tanto, é necessário analisar essas instituições de pesquisa nas dimensões dos arranjos organizacionais, da liderança, das práticas gerenciais e da eficiência administrativa.

Assim, é um desafio aprimorar os instrumentos administrativos e jurídicos legais, pois ainda são também obstáculos não superados, tanto pela ciência da administração, quanto pelo direito no âmbito da gestão pública. Mesmo com a autonomia didática, administrativa e financeira constitucional conferida às universidades, essas instituições estão submetidas a tais meandros, que em muito pouco contribuem para o avanço científico e tecnológico. Pelo contrário, o processo de importação de equipamentos para fomentar a pesquisa científica nas universidades tornou-se uma odisséia burocrática. Assim este é o objeto de análise desse estudo.

O contexto do tema está relacionado com a complexidade e o dinamismo das atividades mercantis, que alcançaram os níveis globais e locais das nações, resultando em extrema segmentação e diversificação dos mercados-alvos. Aliado a esses fatores, os consumidores

tornaram-se cada vez mais exigentes e criteriosos quanto à qualidade, à diversificação tecnológica e ao atendimento às normas de segurança, à saúde e à sustentabilidade ambiental e, com isso, reduziu-se consideravelmente, o ciclo de vida dos produtos. Nesse cenário de dinâmico acirramento comercial, a gestão e o investimento crescente em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) são considerados estratégicos para a competitividade organizacional orientada para o mercado. Assim, o desafio é gerenciar as ações estratégicas para o desenvolvimento de múltiplos projetos de pesquisa e inovação, com recursos e tempo limitados, fazendo-se mais com menos (VERMA; SINHA, 2002; MARAFON, 2013; GUEDES, 2012; BERNARDES et al., 2013).

As incertezas derivadas do alto grau de rotatividade das tecnologias e da dinâmica dos mercados resultam em elevados níveis de imprevistos que impactam diretamente nos objetivos e nas estratégias corporativas (WANG; LIN; HUANG, 2010). Nesse sentido, as decisões estratégicas organizacionais tendem, cada vez mais, a aumentar os esforços em pesquisa, desenvolvimento e inovação (MARAFON, 2013; GUEDES, 2012).

Diante desse cenário mercadológico competitivo, o desafio das organizações é fomentar o desenvolvimento de projetos de pesquisas de desenvolvimento e inovação, de acordo com as forças de mercados e enfrentar desafios técnicos, estimulando as decisões de prioridades dos projetos com fito de reduzir os riscos de mercado (VERMA; MISHRA; SINHA, 2011).

As incertezas dos mercados e a complexidade do desenvolvimento de tecnologias levam a falhas nos investimentos em P&D. Assim, as organizações de base tecnológica envidam esforços no sentido de melhorar a posição competitiva, obter crescimento rentável e sustentável, concomitante, precípua à necessidade de reavaliar e ajustar as decisões em tempo hábil às mudanças ambientais. Por isso, a tomada de decisões nesses cenários se tornou um desafio crucial para os investimentos em P&D (WANG; WANG; WU, 2015).

A intensidade da concorrência estimula as diferentes estratégias empresariais de portfólio com foco na ampliação do mercado e, conseqüentemente, na rentabilidade. Essas ações objetivam desenvolver produtos com alto valor agregado, de modo a aumentar ou manter a vantagem competitiva. Assim, os investimentos em P&D para o desenvolvimento de novos produtos tornaram-se umas das ações estratégicas mais impactantes no desempenho das empresas. Isso implica elevar custos, empreender esforços de investigação e envolver um grande número de investigadores (CHAO; KAVADIAS, 2013; LIAO; GREENFIELD, 1998).

Pesquisas demonstram que a ampliação da competitividade impulsionou as estratégias empresariais para ampliar os investimentos em pesquisa e inovação, para o desenvolvimento de maior valor agregado, diferenciação dos produtos e integração dos objetivos estratégicos

com o desenvolvimento em pesquisa e inovação (LIAO; CHEUNG, 2002). Assim, os constantes influxos de novos produtos no mercado orientam as ações organizacionais para sobreviverem nesse cenário competitivo e, por conseguinte, nesse contexto de dinamismo tecnológico as empresas enfrentam o desafio de gerenciarem múltiplos projetos de pesquisa e desenvolvimento com recursos escassos, para alcançar resultados de qualidade superior (VERMA; SINHA, 2002).

A disputa por mercados consumidores ultrapassou as limítrofes fronteiras das nações para impulsionar a concorrência em nível globalizado, especialmente, com a crescente participação dos mercados considerados emergentes, como é o caso do Brasil, Rússia, Índia e China para o comércio internacional (SAITO et al., 2013). Assim, diante desse cenário mercadológico competitivo, a estratégia de manutenção do negócio e, também, alcançar o sucesso empresarial está relacionado com o desenvolvimento de projetos inovadores mediante realização de pesquisa básica e aplicada no desenvolvimento de novos produtos, serviços e modelos de negócios (WANG; LIN; HUANG, 2010; CHAO; KAVADIAS, 2013).

Nos Estados Unidos, em países da União Europeia e em alguns países da Ásia, como Japão e Coreia do Sul, o papel de desenvolvimento da inovação através das pesquisas é majoritariamente realizado por organizações privadas de alta tecnologia e devidamente apoiados por programas públicos que asseguram o financiamento desses esforços de forma sustentável. Por seu turno, em países como Austrália e Brasil é proporcionalmente maior a participação estatal no fomento e desenvolvimento das pesquisas, conforme se pode constatar na revisão da literatura (LIAO; GREENFIELD, 1998; VERMA; SINHA, 2002; COLOMOPALACIOS et al, 2010).

É a missão das organizações de pesquisa promover a ciência mediante desenvolvimento da pesquisa básica e aplicada e, por conseguinte, transferir os resultados científicos e tecnológicos à sociedade (QUENTAL; GADELHA, 2000). E não diferente de outras nações, as organizações brasileiras instituídas para tal fim possuem o mesmo compromisso e, ademais, são imbuídas do caráter público de suas ações em consonância com as diretrizes do novo gerencialismo e com o princípio da eficiência administrativa para a promoção da pesquisa científica e tecnológica.

A justificativa para o desenvolvimento do objeto dessa pesquisa está inserida nos principais desafios da gestão de projetos para o desenvolvimento científico nacional e internacional. Na perspectiva da revisão da literatura os seguintes fatores justificam a realização deste trabalho: o tempo para o desenvolvimento da pesquisa e a longevidade dos

seus resultados, a gestão eficiente dos recursos investidos e a complexidade desses processos de investigação.

O fator tempo é decisivo nessa nova fase de vanguarda da gestão de projetos de pesquisa científica e tecnológica, pois as estratégias atuais objetivam tanto reduzir o tempo de início, desenvolvimento e conclusão da pesquisa, quanto à sustentação de longo prazo, a exclusividade e o diferencial competitivo de seus resultados. Por isso, observa-se que os novos arranjos organizacionais, novas práticas de gestão e liderança, além de algumas técnicas de gestão são objetos de investigação no âmbito da execução dos projetos de pesquisas, com fito de minimizar o dispêndio de tempo para a sua consecução e, em seguida, garantir o pioneirismo inovador dos resultados da pesquisa empreendida (LIAO; GREENFIELD, 1998; PARK; KIM, 2005; HAGE et al., 2008; WANG; LIN; HUANG, 2010).

Outras estratégias também estão em plena atuação, como as colaborações interinstitucionais que estão na vanguarda das decisões organizacionais para tornar eficientes o tempo e a garantia da conclusão dessas investigações (COLOMO-PALACIOS et al, 2010).

A gestão eficiente dos recursos é um desafio que instiga a pesquisa científica e tecnológica no Brasil e em outras nações, objetivando o seu racional aproveitamento. Isso é resultado da crescente complexidade e dinamismo dos ambientes competitivos que exigem ampliação das inovações tecnológicas e novos modelos de negócios, como também, a restrição nos orçamentos destinados ao financiamento das pesquisas, especialmente a pesquisa básica, que no Brasil o seu maior agente financiador são as instituições públicas de fomento.

Assim, o desempenho racional dessa estratégica atividade exige decisões complexas e alinhadas com os objetivos institucionais, que envolvem ao mesmo tempo o fomento e o apoio financeiro a vários projetos, tudo isso com fito de alcançar o menor custo, a exclusividade e avanço do conhecimento científico e tecnológico, resultando em diferenciação dos produtos desenvolvidos e em maior valor agregado (VERMA; SINHA, 2002; WANG; LIN; HUANG, 2010; CHANDRASEKARAN; MISHRA, 2012).

As atividades de investigação são complexas e se caracteriza pela integração das diversas especialidades, como a pesquisa básica e aplicada, a gestão de P&D e gestão do conhecimento (JORDAN et at., 2005). Além dessas especificidades, incluem-se as relações entre instituições, mediante colaborações mútuas nesse processo de construção do conhecimento científico e de inovação tecnológica. Tais características tornam as atividades de investigação científica e tecnológica desafiadoras, especialmente, quando se trata da integração de recursos, ações, cronogramas, especialidades e peculiaridades, que resultam da

interdependência desses fatores no desenvolvimento das pesquisas, tornando imprescindíveis os atos de gestão dirigidos aos projetos de investigação científica (PARK; KIM, 2005; HAGE et al., 2008; COLOMO-PALACIOS et al., 2010).

A gestão de projetos de pesquisa e inovação pode ser entendida como o conjunto de dimensões estratégicas para o desenvolvimento da investigação científica, tecnológica e de inovação nas organizações públicas e privadas (BASSI; DA SILVA, 2013; CARVALHO et al., 2015; LIMA, 2004; MAFARON et al., 2012; QUENTAL; GADELHA, 2000).

Por isso, a literatura sobre a gestão de projetos de pesquisa sugere a implementação de instrumentos de monitoramento e avaliação das ações empreendidas para integrar a complexidade de atividades especializadas e cooperativas intra e interinstitucionais (LEE, et al., 2011). Nesse sentido, surge a necessidade de analisar as melhores práticas de gestão de projetos de pesquisa nacional que, nessa investigação, se deu por meio do estudo de caso da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF), com o foco nos processos de importação de equipamentos, pois se trata de uma das fases da gestão de projetos de pesquisas e nesta IFES, constitui-se em um problema.

Nesse campo de estudo, destacam-se as pesquisas sobre a temática que apontam alguns entraves burocráticos legais e dificuldades gerenciais dos gestores como causas da ineficiência nos processos de contratação pública que fomentam o desenvolvimento da pesquisa científica e tecnológica no Brasil. Nesse sentido, pode-se destacar o atraso na liberação de recursos financeiros, cuja competência é das agências de fomento no país; morosidade nos procedimentos licitatórios e de importação; dificuldades na interação entre as instituições e falta de estrutura de apoio de escritório de gestão de projetos de pesquisas (LIMA, 2014).

Esses fatos retratam as causas dos incipientes avanços científicos no país, claramente evidenciados nas necessidades de equipamentos de tecnologia de ponta, passíveis de aquisição apenas quando submetidos ao moroso e ineficiente processo de importação, eivados dos entraves nos fluxos administrativos e jurídicos legais presentes na realidade brasileira (ALMEIDA et al., 2013).

Todos esses fatores necessitam que se discuta sobre os determinantes desta problemática, além de pensar sobre possíveis alternativas para o cumprimento do princípio da eficiência nos processos de contratação pública, especificamente, no que tange à importação de equipamentos para fomentar a pesquisa científica e tecnológica no país.

No cerne dessa problemática, encontram-se as novas universidades federais com características peculiares em relação às mais antigas: interiorização e regionalização do

cumprimento de sua missão institucional, não possuem fundações de apoio às suas atividades finalísticas e foram constituídas após os movimentos de reformas e da adoção da abordagem do novo gerencialismo na Administração Pública.

A UNIVASF é caracterizada pela situação peculiar e especial, pois é a primeira universidade instituída nesse processo de criação de novas universidades federais, ademais, sua competência de atuação abrange o interior de três entes federados: Bahia, Pernambuco e Piauí.

A motivação para o desenvolvimento dessa pesquisa é resultado da revisão da literatura sobre a gestão de projetos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), analisando-se à luz da abordagem do novo gerencialismo e do princípio da eficiência administrativa nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Nesse sentido, a literatura apresenta algumas lacunas teóricas e práticas que motivaram essa investigação.

No campo teórico, os estudos anteriores apontam lacunas na literatura atualizada no âmbito internacional e nacional, pois enquanto os autores estrangeiros investigam as organizações privadas e as técnicas inovadoras de gestão para o desenvolvimento de produtos para o mercado, no Brasil, a pesquisa concentra-se nas instituições públicas e abordam peculiaridades típicas dessa nação: insuficiente financiamento público, dificuldades na execução orçamentária e instrumentos rudimentares de gestão. Além disso, tendo em vista que o perfil das instituições de pesquisa brasileiras é majoritariamente de caráter público, não se constatou na revisão da literatura qualquer estudo anterior à luz da abordagem do novo gerencialismo nas dimensões de análise da gestão de pesquisa científica e tecnológica, envolvendo contratações públicas e com o foco nos processos de importação de equipamentos.

No âmbito prático, essa investigação está inserida no plano de capacitação da UNIVASF para a qualificação de seu corpo técnico de alto nível para atualização e o desenvolvimento de melhores práticas de gestão em todas as áreas administrativas. Para alcançar tal objetivo, firmou-se uma parceria com o renomado Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* da Escola de Administração da UFBA para a promoção de Mestrado Profissional na área de gestão para os servidores selecionados<sup>1</sup> (UNIVASF, 2014). Assim, considerando a UNIVASF como uma das instituições fundadas para expandir o ensino, a pesquisa e a

---

<sup>1</sup> Termo de cooperação entre a UNIVASF e a UFBA assinado em 12 de fevereiro de 2014, publicado no Diário Oficial da União em 14 de fevereiro de 2014, para qualificar 17 (dezesete) servidores em nível de pós-graduação *stricto sensu* no Programa de Mestrado Profissional em Administração da EAUFBA (UNIVASF, 2014).

extensão ao interior do Brasil, diante de suas inúmeras peculiaridades do sertão nordestino no qual a mesma está inserida, é também motivador o desafio de desenvolver a pesquisa e a inovação no semiárido nordestino.

Espera-se que os resultados possam contribuir para o aprendizado e o desenvolvimento de práticas inovadoras de gestão, aplicadas ao uso eficiente do tempo e recursos investidos para fomentar a investigação na UNIVASF e em outras instituições, suprimindo lacunas teóricas e práticas.

A lacuna teórica motivou o desenvolvimento dessa pesquisa, à luz da abordagem do novo gerencialismo, para avançar na análise do princípio da eficiência administrativa na perspectiva das instituições brasileiras de pesquisa científica e tecnológica, financiadas por organismos públicos de fomento. Além disso, existe o desafio de avançar em inovações nas práticas de gestão integrada, com a execução eficiente do tempo e de recursos para o progresso científico e tecnológico no Brasil.

Isto posto, apresentam-se as seguintes questões de pesquisa:

- Como se caracteriza a política institucional de pesquisa científica, tecnológica e inovação na UNIVASF a partir do marco legal da política nacional?
- Como se dá a Gestão de projetos de pesquisa e inovação na Fundação Universidade do Vale do São Francisco, considerando-se o princípio da eficiência administrativa no processo de importação de equipamentos?

Para responder a estas questões estabeleceu-se como objetivo geral analisar a gestão de projetos de pesquisa e inovação no processo de importação de equipamentos para fomentar e apoiar a pesquisa na UNIVASF enfocando o princípio da eficiência administrativa.

Os objetivos específicos da pesquisa são os seguintes:

- Caracterizar a política institucional da pesquisa científica, tecnológica e inovação da UNIVASF a partir do marco legal da política nacional.
- Descrever o fluxo administrativo do processo de importação de equipamentos da Pró-Reitoria de Orçamento e Gestão da UNIVASF (PROGEST), considerando o princípio da eficiência administrativa.
- Identificar os limites encontrados pelos gestores e professores/pesquisadores, relacionados com o desenvolvimento de atividades de pesquisa científica e tecnológica, no que se refere ao alcance do princípio da eficiência no processo de importação de equipamentos.

Para a definição dos pressupostos, destacou-se que no Brasil, os movimentos de reforma do aparelho do Estado e a adoção da Nova Administração Pública fundamentaram-se na busca

do equilíbrio fiscal e no uso racional dos recursos e em políticas públicas embasadas no princípio constitucional da eficiência administrativa. No âmbito das licitações esse processo de contratação pública também sofreu influência desse período, com a ampliação e reestruturação de seus normativos, informatização dos sistemas de publicação, cadastro e a criação do pregão eletrônico. Além disso, houve a reorganização da carreira e de capacitação dos servidores para se adequarem a essa nova ordem.

Todavia, essas ações foram limitadas no âmbito das contratações públicas, pois essas não foram suficientes para elidir os entraves nos sistemas administrativos e jurídicos legais nos processos licitatórios, especialmente, no que se refere à importação de equipamentos para fomentar a pesquisa científica e tecnológica. Assim, vislumbra-se nesse fenômeno uma situação peculiar e capaz de ser objeto de análise científica objetivando explicar essa limitação aos avanços da nova gestão pública, em tornar eficiente o processo de contratação pública no âmbito da importação.

Tal fenômeno apresenta-se em sua máxima no âmbito da execução de recursos de fomento à pesquisa científica nas universidades públicas brasileiras, pois, são responsáveis pelos avanços científicos e tecnológicos, já que concentram parcela considerável das investigações nessas instituições, mas, a contrário senso, estão submetidas às disfunções da burocracia legalizada que tornam morosos e inadequados à dinâmica competitiva globalizada na dianteira do desenvolvimento científico nacional.

As nações consideradas cientificamente avançadas, como é o caso dos Estados Unidos, possuem maior fluidez e agilidade quando se trata em fomentar a pesquisa, pois como Estado difusor das ideias do novo gerencialismo, lançaram mão das melhores práticas na área de gestão de projetos de pesquisa disponíveis no mercado e, também, por não dependerem de regramentos burocráticos para obter financiamento Estatal.

Imersas nesse contexto, encontram-se as Universidades públicas brasileiras que, apesar de possuírem autonomia didática e orçamentária, concentram a pesquisa científica no país e dependem em grande parte de apoio financeiro do Estado, encontrando-se submetidas aos rígidos controles prévios dos procedimentos licitatórios para desenvolverem ensino, pesquisa, extensão e inovação.

Diversos estudos versam sobre as reformas do aparelho do Estado no Brasil e sobre os avanços nos processos de contratação pública através do uso inovador de tecnologias e a criação de outras modalidades licitatórias.

Nesse sentido, pode-se destacar o estudo realizado por Almeida et al (2013) sobre a “Experiência de importação de equipamentos para a pesquisa no ELSA-BRASIL”<sup>2</sup>, o qual identificou a desarticulação entre os sistemas administrativos e jurídicos legais nas contratações públicas, especialmente relacionadas com a importação de equipamentos, em relação à ampliação dos investimentos em ciência e tecnologia no Brasil. Os resultados dessa pesquisa apontam entraves de ordem legal, burocrático e da falta de profissionais especializados na gestão de projetos científicos. Nessa pesquisa pode-se inferir que tais desafios obstaculizam o avanço da pesquisa no país, a ponto de inibir os resultados em ciência e tecnologia (ALMEIDA et al., 2013).

Por seu turno, reforçando os argumentos e as evidências dos resultados encontrados na referida investigação, destaca-se também a pesquisa de Lima (2014) que objetivou conhecer, por meio da percepção dos pesquisadores e analistas da FINEP, os principais entraves que impactam o desenvolvimento de projetos de pesquisas científicas. Tal estudo explicitou sobre o cenário de retração dos recursos públicos destinados à investigação científica e tecnológica nas universidades e centros de pesquisas, ao mesmo tempo em que, urge a necessidade de conhecer essas dificuldades e contribuir para melhorar a eficiência no uso desses recursos, como também, contribuir na gestão de projetos de pesquisa no intuito de potencializar o desenvolvimento dessas pesquisas científicas e tecnológicas nas Instituições de Ensino Superior no Brasil (LIMA, 2014).

Destaca-se que os resultados apresentados por Lima (2014) coadunam-se com os identificados por Almeida et al (2013), como também, em outros estudos sobre os limites do arcabouço legal na gestão de institutos públicos de pesquisa no Brasil, no que se refere ao desalinhamento entre o cenário científico e tecnológico das universidades públicas no Brasil e os sistemas administrativos e jurídicos legais na execução dos recursos de fomento à pesquisa, a ponto de desestimular o desenvolvimento científico e tecnológico e às vezes inviabilizá-lo (CARVALHO, 2013; RIBEIRO; SALLES-FILHO, 2015).

Para Lima (2014) esses obstáculos estão relacionados, especialmente, com os excessos de normas legais e infralegais nos procedimentos de contratação pública, assim como para importação de equipamentos. Além disso, os entendimentos diversos dos Órgãos de Controle e da Assessoria Jurídica das Instituições contribuem para obstaculizar as políticas de apoio e fomento à pesquisa e, por conseguinte, inibe o desenvolvimento científico e tecnológico do Brasil. Ademais, por meio da revisão da literatura, destaca-se a necessidade de um núcleo de

---

<sup>2</sup> Estudo Longitudinal de Saúde do Adulto ELSA-Brasil (ALMEIDA et al., 2013).

apoio que, em termos gerais, denominam de “escritório de apoio para o gerenciamento de projetos de pesquisa científica e tecnológica” nas Universidades e/ou Instituições de Pesquisa (ALMEIDA et al., 2013; LIMA, 2014; DELA RICCI JUNQUEIRA; BEZERRA; PASSADOR, 2015).

Destarte, por meio dessas evidências científicas obtidas das pesquisas realizadas no bojo das dissertações de Almeida et al (2013) e Lima (2014), os resultados encontrados convergem para as seguintes abordagens de análise: a) caracterização da política institucional da pesquisa científica, tecnológica e inovação da UNIVASF, a partir do marco legal da política nacional; b) descrição do fluxo administrativo do processo de importação de equipamentos na UNIVASF; c) identificação dos limites encontrados pelos gestores e professores/pesquisadores, relacionados com o desenvolvimento de atividades de pesquisa científica e tecnológica, no que se refere ao alcance do princípio da eficiência no processo de importação de equipamentos.

Essas abordagens serão utilizadas para analisar como se dá a gestão de projetos de pesquisa e inovação na UNIVASF, considerando o princípio da eficiência no processo de importação de equipamentos. Parte-se do pressuposto que as principais limitações ao desenvolvimento da pesquisa científica, tecnológica e de inovação no País estão relacionadas com os entraves nos sistemas administrativos e jurídicos legais (ALMEIDA et al., 2013; LIMA, 2014) e da falta de um núcleo de apoio à gestão de projetos de pesquisa científica, tecnológica e de inovação (ALMEIDA et al., 2013; LIMA, 2014; DELA RICCI JUNQUEIRA; BEZERRA; PASSADOR, 2015).

Os resultados dessa pesquisa podem contribuir para a teoria e a prática da gestão dos projetos de pesquisa no âmbito das universidades públicas e demais instituições de pesquisa. Esse estudo analisará a gestão de Projetos de Pesquisa à luz da abordagem do novo gerencialismo, investigando em profundidade as principais dificuldades no desenvolvimento da pesquisa científica e tecnológica, segundo a revisão da literatura especializada sobre as melhores práticas e os instrumentos para a gestão de projetos de pesquisa científico e tecnológico e o processo de importação de equipamentos.

No campo teórico, não foi identificada qualquer pesquisa que abordasse o novo gerencialismo na gestão dos projetos de pesquisas científicas e tecnológicas, como também, no processo de importação de equipamentos nas instituições públicas. Por isso, destaca-se que essa abordagem teórica conduz a decisões estratégicas no sentido de apresentar e incentivar a gestão pública para experimentar os principais instrumentos de gestão de projetos de pesquisa

científica e tecnológica utilizadas pelas organizações privadas, com fito de tornar suas ações voltadas ao eficiente desenvolvimento científico nacional.

Já no campo prático, esse estudo contribui em dois sentidos: a) para o desenvolvimento de uma síntese de um quadro teórico de análise e o conhecimento das principais estratégias e ferramentas gerenciais aplicadas a uma gestão eficiente dos projetos de pesquisa; b) para alavancar a competitividade e o dinamismo da ciência, tecnologia e inovação no País.

Com os resultados da pesquisa, pretende-se contribuir para a política nacional de desenvolvimento científico e tecnológico promovida pelas Universidades, à luz do princípio da eficiência administrativa trazidos pela nova gestão pública, por meio de das ações voltadas para uso dos instrumentos de gestão capazes de proporcionar menor dispêndio de energia ao alcance dos objetivos institucionais e contribuir para melhorar o cenário de defasagem tecnológica brasileira, por conseguinte, avançar na dinâmica competitiva globalizada através do desenvolvimento científico e tecnológico nacional.

Esta dissertação encontra-se estruturada em cinco capítulos. O primeiro se refere a esta introdução; o segundo fundamenta teoricamente a gestão de projetos de pesquisa científica e tecnológica à luz do novo gerencialismo, abordando o novo gerencialismo no contexto internacional e brasileiro, assim como suas tendências; discute as características da nova gestão pública, a eficiência no gerencialismo e a institucionalização do princípio da eficiência no Brasil a partir da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (BRASIL, 1988). O terceiro capítulo apresenta os principais instrumentos estratégicos aplicados na gestão de projetos de pesquisa e inovação e destaca as práticas tradicionais desse tipo de gestão, como também a política nacional e institucional de pesquisa científica e tecnológica no Brasil, destacando as políticas públicas de incentivo à pesquisa científica e tecnológica nas contratações públicas e no processo de importação de equipamentos. O quarto capítulo define os aspectos metodológicos. No quinto capítulo são apresentados e discutidos os resultados, subdividindo-o conforme a ordem dos objetivos definidos neste trabalho, iniciando com a caracterização do marco legal nacional e político institucional da pesquisa científica e tecnológica da UNIVASF, seguido da descrição do processo de importação de equipamentos na UNIVASF e identificação dos limites à pesquisa científica e tecnológica, consolidando-se as informações coletadas, mediante a análise e a triangulação dos resultados. Por fim são apresentadas as considerações finais.

## **2 GESTÃO DA PESQUISA CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA À LUZ DO NOVO GERENCIALISMO**

Este capítulo objetiva fundamentar teoricamente a gestão de pesquisa científica e tecnológica e a análise do princípio da eficiência administrativa, à luz da abordagem do novo gerencialismo, adotado no Brasil a partir dos movimentos de reforma do aparelho do Estado. Conceitua e caracteriza a nova gestão pública, aborda novo gerencialismo no contexto brasileiro, destaca as novas tendências, a eficiência no novo gerencialismo e a institucionalização do princípio da eficiência no Brasil. O resultado dessa análise está disposto na síntese do quadro teórico de análise (Quadro 1).

### **2.1 ABORDAGEM DO NOVO GERENCIALISMO**

O objetivo dessa abordagem é discutir sobre a modernização de Estados nacionais em diversos países, inclusive no Brasil. Por conseguinte, analisam-se a sua origem, conceitos e características, destacando os principais atributos e sua influência no contexto brasileiro, os principais estudos e novas tendências e, também, a eficiência administrativa como termo predominante nas referências pesquisadas.

A origem e a trajetória para o novo gerencialismo se deu num cenário de limitações orçamentárias e de crise fiscal dos Estados nacionais em todo o mundo, ao mesmo tempo, que o keynesianismo se apresentou insuficiente para enfrentar esse momento. Por isso, essa nova abordagem serviu de paradigma para reformular a administração pública e torná-la enxuta e mais eficiente na prestação de seus serviços essenciais como o sistema público de saúde, segurança pública e prestação jurisdicional (MENDES; TEIXEIRA, 2000; SIMONET, 2014; LEE, B., 2012).

Esse conjunto de ideias e crenças gerencialistas remontam desde a década de 1970, a partir da experimentação dessa abordagem no Reino Unido, apresentando um conjunto de ações levadas a cabo e consideradas como “problemas na gestão pública em nível mundial” (ASQUEZ AVALLANEDA; NAVARRETE PENUELA, 2014). O pioneirismo quanto à implementação de medidas direcionadas ao novo gerencialismo remontam à gestão de Thatcher e Reagan, respectivamente, na Inglaterra e Estados Unidos da América. Por meio da perspectiva neoliberal foram empreendidas ações para reduzir o tamanho do Estado e aumentar a eficiência das instituições públicas, que, por sua vez, influenciou e inspirou

programas de reformas em outras nações (MENDES, 2000; SANTANA, 2013; SANTOS, 2001; EAKIN, 2011).

A orientação dessa nova tendência gerencial abrange desde a redução da burocracia, transferência de atividades estatais para a iniciativa privada, resultados voltados para os cidadãos, até o estímulo à competitividade, ao empreendedorismo, à produtividade e à eficiência. Em suma, essas são as características marcantes desse paradigma (MENDES, 2000; MENDES E TEIXEIRA, 2000; GÜLTEKIN, 2011).

## 2.2 CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS DA NOVA GESTÃO PÚBLICA

A nova gestão pública pode ser entendida como uma abordagem que promete a promoção da eficácia da efetividade por meio da profissionalização da gestão pública, da transferência de alguns serviços complexos para a atividade privada e a atuação do Estado como agente regulador desses serviços (LEE, B., 2012; MONOBAYEVA; HOWARD, 2015). Essa nova abordagem se caracteriza pela ênfase no dinamismo, na competitividade dos mercados e na eficiência organizacional (THEOBALD, 2012).

Segundo Mendes (2000, p. 79), essa ideia reforça o entendimento desse novo paradigma como um conjunto de “ações, ideias, valores e melhores práticas de gestão transferidas do setor privado para a administração pública”. Outros fatores possuem atual destaque por considerar os indicadores de desempenho como “valores” a serem perseguidos na gestão eficiente dos organismos que representam a administração pública (ASHRAF; UDDIN, 2015; COLON; GUÉRIN-SCHNEIDER, 2015).

Assim, essa nova abordagem se caracteriza pelo conjunto de conceitos e estudos que objetivam transformar a gestão pública, tomando como base iniciativas gerenciais bem sucedidas das organizações privadas e introduzidas na administração pública. Cada nação decidiu politicamente adotar o modelo de financiamento da Ciência & Tecnologia (C&T) que mais se adequasse à sua realidade. A sua aplicação na administração pública abrangeu tanto em termos de quantidade, quantidade e de tipo, como é o caso da abordagem da governança pública (IACOVINO; BARSANTI; CINQUINI, 2015).

A influência do novo gerencialismo é o incentivo a ampliação dos conhecimentos e habilidades com a implementação de novas ferramentas de gestão na prestação dos serviços públicos com qualidade, agilidade e menor custo para o contribuinte (PAULSSON, 2012). O instrumento mais comumente explorado por essa abordagem nas gestões públicas é a

tecnologia da informação, pois inovou os processos e ampliou de difusão da informação através das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) (GRISHKE; HYPOLITO, 2009; NAVARRA; CORNFORD, 2012).

Essa nova tendência ideológica domina as novas tendências de gestão pública desde a Europa, América e a Ásia (LEE, E., 2012) e orienta as decisões políticas para focar nos resultados por meio do estabelecimento de indicadores para medir o desempenho das instituições públicas (COLON; GUÉRIN-SCHNEIDER, 2015). Paradoxalmente países que tiveram a experiência de um modo de produção comunista e em desenvolvimento na Europa Oriental também adotaram, em certa medida, as estratégias de reforma de acordo com o novo gerencialismo a partir da década de noventa. As principais características nesses países foram reduzir a atuação do estado e aumentar a eficiência das instituições públicas com ênfase do mercado (DAN et al., 2015).

### 2.3 O NOVO GERENCIALISMO NO CONTEXTO BRASILEIRO

As heranças coloniais dos modelos patrimonialistas e burocráticos, passando pela reforma do aparelho do estado, até as bases da administração pública gerencial no Brasil, explicam sua atual configuração híbrida de modelos de gestão pública, mas que pouco contribuiu para uma proposta teórica única e adaptada ao modelo de gestão pública nacional, carente de instrumentos inovadores para tornar eficiente a gestão dos escassos recursos públicos. Em seguida, são discutidas as principais configurações da administração pública brasileira e sua realidade híbrida na passagem dos modelos patrimonialista, burocrático e da administração pública gerencial.

A partir dessa concepção surgiu a proposição do modelo gerencial de administração pública como a solução para antigos e recentes problemas das consequências negativas da burocracia estatal, denominadas de disfunções da burocracia e que pouco avançou na eficiência do serviço público (MATIAS-PEREIRA, 2010b).

Diante desse cenário, esse novo modelo gerencial de administração pública caracterizou-se pela separação entre a política e administração pública, objetivando aproximar a gestão pública da lógica da iniciativa privada, fundada no dinamismo concorrencial do mercado e no empreendedorismo (MENDES, 2000).

Tais abordagens não foram capazes ainda de alcançar a tão sonhada eficiência para atender o dinamismo dos novos problemas, com soluções inovadoras e que, ao mesmo tempo, contemplassem os ideais democrático-legais.

No Brasil o marco legal foi a Constituição Federal de 1988, caracterizando um estado interventor que fosse capaz de materializar a justiça social para corrigir a herança colonial portuguesa. Mas ao longo da década de 1990 os países da América Latina, especialmente o Brasil, passaram por crises e esse cenário motivou o processo de desestatização da promoção das políticas públicas e as privatizações. Além disso, outras ações foram lançadas para as bases do modelo neoliberal, como a Lei de Responsabilidade Fiscal, criação das agências reguladoras, e execução do projeto de estabilização da economia por meio do Plano Real.

Mas foi a Emenda Constitucional nº 19/1998 (BRASIL, 1998), dez anos após a Constituição Federal que fundamentou constitucionalmente as bases do Estado neoliberal brasileiro, estabelecendo competência privativa da União para emitir normas gerais de licitação e contratação, em todas as modalidades, para administração direta e indireta de todos os entes federados, incluindo as empresas públicas. Estabeleceu o teto remuneratório dos servidores públicos, adicionou o princípio da eficiência aos demais princípios constitucionais da administração pública, quais sejam: legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade. Incluiu a previsão da obrigatoriedade do concurso para ingresso na carreira pública e suas exceções, o direito de greve, as regras de acumulação de cargos e funções públicas, a obrigatoriedade do estágio probatório, e a responsabilidade fiscal (BRASIL, 1998).

Dentre as alterações para a acomodação do modelo novo gerencialismo, o princípio da eficiência administrativa fundamentou o movimento pelo uso racional dos escassos recursos públicos. Além da precariedade dos serviços, as disfunções da burocracia estatal e da cultura do patrimonialismo, a administração pública brasileira ainda carece dos novos instrumentos gerenciais capazes, de promover as políticas públicas, conforme os princípios constitucionais.

## 2.4 NOVAS TENDÊNCIAS DO NOVO GERENCIALISMO

As principais tendências a partir do novo gerencialismo consistem na busca pela eficiência mediante a adoção de outros modelos, como a governança pública, a gestão por valores, gestão das TICs, gestão do conhecimento e da informação e a gestão por resultados. Assim, sincronizariam suas ações de maneira complementar na atuação do novo gerencialismo para aperfeiçoamento e modernização da administração pública (CEPIK; CANABARRO; POSSAMAI, 2010; NAVARRA; CORNFORD, 2012; ASHRAF; UDDIN, 2015; COLON; GUÉRIN-SCHNEIDER, 2015; MAROY et al., 2015).

Suas contribuições projetam a administração pública para um nível de governança com ênfase na transparência das ações desenvolvidas pelo Estado, com avaliação periódicas de

desempenho e a prestação de contas dos resultados alcançados e dos recursos utilizados para a prestação estatal dos serviços e sua atuação como agente político (CEPIK; CANABARRO; POSSAMAI, 2010).

Nesse sentido, pode-se destacar que a prestação de contas dos agentes públicos, como um dos preceitos do novo gerencialismo, foi reforçada e exigida graças a implementação das TICs nos serviços públicos e de comunicação em massa, garantindo assim maior amplitude e, por conseguinte, legitimidade (DJERF-PIERRE; EKSTRÖM; JOHANSSON, 2013).

## 2.5 EFICIÊNCIA NO NOVO GERENCIALISMO

O termo “eficiência” destacou-se como o termo mais usual na abordagem do novo gerencialismo, de acordo com as referências pesquisadas. Essa tendência visa a implementar ações no sentido de maximizar o uso racional dos recursos e alcance dos resultados.

O principal objetivo do novo gerencialismo na utilização de mecanismos e procedimentos das organizações privadas para modernizar a administração pública, foi tornar a organização mais eficiente na relação custo/benefício, orientada para o mercado, construindo redes e parcerias com instituições com ou sem fins lucrativos para a prestação de serviços públicos (MENDES, 2000).

Essa nova abordagem objetiva melhorar a qualidade e ampliar o acesso e o grau de satisfação dos usuários dos serviços, como também, maximizar os recursos de capital por meio da gestão eficiente dos processos, produtos, serviços e, em destaque, os resultados financeiros (SANTANA, 2013; LUKE; KEARINS; VERREYNNE, 2011; MONOBAYEVA; HOWARD, 2015).

Por isso, a palavra “eficiência” possui a maior frequência nessa abordagem teórica como o fundamento principal para a implementação e o incentivo das melhores práticas gerenciais desenvolvidas pelas organizações privadas, aplicadas de acordo com a lógica do dinamismo e competitividade do mercado.

Identifica-se o desenvolvimento constante das inovações tecnológicas mediante o gerenciamento múltiplo dos projetos de pesquisas, recursos partilhados e em menor tempo para a apresentação dos resultados. Assim, pode-se inferir que o desafio organizacional é promover a gestão estratégica com eficiência e eficácia, fazendo sempre mais com menos (VERMA; SINHA, 2002).

Também nesse cenário, encontram-se as instituições públicas de pesquisa no Brasil que, submetidas ao sistema administrativo e jurídico legal, buscam mecanismos e práticas

gerenciais para o desenvolvimento de projetos de pesquisa científica e tecnológica. Pois, por meio da abordagem do novo gerencialismo e da institucionalização do princípio da eficiência administrativa, essas perspectivas gerenciais nessas organizações ganham espaço com objetivo de alcançar os resultados com maior eficácia e eficiência (SILVA; RICCO, 1998).

Outro fator impactante é desarticulação entre a legislação e a gestão pública, objetivando viabilizar soluções que resultem em maior eficiência nas organizações estatais. Assim, essa dissonância entre os fatos sociais e a atuação da gestão em relação às normas, deságua numa total falta de coerência entre as necessidades públicas e o fim social almejado pelo legislador (CARVALHO, 2013).

O percurso do princípio da eficiência remonta desde o período das corporações e indústrias e dos incipientes estudos da ciência da administração, passando pelo período pós-segunda guerra mundial, com forte influência nos países desenvolvidos, posteriormente, entre as nações em desenvolvimento.

O delineamento fundamentou-se na lógica de mercado em busca da maximização dos resultados através do menor dispêndio de energia na produção de bens e serviços. A sua inserção na administração pública como princípio balizador, entre a década de oitenta a noventa, advém desde o período da crise fiscal do Estado no Reino Unido e nos Estados Unidos da América, por conseguinte, expandido para países considerados periféricos, a exemplo do Brasil. Nesse sentido, o Estado lançou as bases para a reestruturação do seu aparelho com a adoção da lógica da máxima eficiência das organizações públicas (SANTANA, 2014).

Assim, diante dessas discussões sobre a estruturação da administração pública no Brasil, podem-se inferir também outras características que estão relacionadas com a hibridez e as tentativas de programar modelos que se alinhassem com os princípios democráticos tais como: a separação da política em detrimento da gestão pública e a eficiência das ações estatais.

## 2.6 INSTITUCIONALIZAÇÃO DO PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA NO BRASIL

O processo de institucionalização do princípio da eficiência se deu no período de crise do estado e da necessidade de inserir o país no contexto econômico da globalização. Esse princípio da eficiência tem origem na primeira reforma conduzida por Getúlio Vargas em 1930, que era caracterizada pelo modelo patrimonialista e sem qualquer racionalidade para alcançar os objetivos delineados pelo governo. Assim, foi desencadeado um movimento de

reestruturação da administração pública, de 1936, denominado Reforma Daspiana, que previa a tentativa de consolidar as normas administrativas consideradas complexas e dispersas (BATISTA JÚNIOR, 2012; SANTANA, 2014). Em pleno período ditatorial o princípio da eficiência foi consagrado no direito administrativo brasileiro por meio do Decreto-lei nº 200 (1967a).

Mas, com a crise do modelo patrimonialista e burocrático e a evolução para o modelo de Estado providência, caracterizado pelo Estado democrático de direito, essa configuração encontrou obstáculos quanto ao financiamento do exponencial crescimento da máquina estatal para atender essas demandas sociais e, como consequência, estimulou os movimentos de reformas no aparelho do estado na década de setenta e oitenta, respectivamente, na Inglaterra e nos Estados Unidos da América, por conseguinte, no Brasil a partir da década de noventa.

Diante desse cenário, estudos da ciência da administração revelam que os movimentos da administração pública gerencial, do movimento de reformas do aparelho do estado e do novo gerencialismo, estão fundamentados no termo “eficácia” e “eficiência”, conceituando a eficácia como o alcance dos objetivos esperados e a eficiência como o desenvolvimento das ações com o menor dispêndio de energia, ou seja, desenvolver e alcançar os objetivos democráticos do Estado com o menor gasto de recursos públicos (BATISTA JÚNIOR, 2012).

Posteriormente, por meio de emenda à constituição, tal princípio foi elevado ao mais alto posto normativo do país, a Constituição Federal de 1988, que o prevê como diretriz reitora da administração pública brasileira (BATISTA JÚNIOR, 2012; FURTADO, 2013). O termo “eficiência” seria composto pelos termos da administração pública de “eficácia” e “eficiência”, como bem explicita Bandeira de Mello, é o dever da boa administração (MELLO, 2006).

Outras cartas constitucionais, em nível estadual, estabelecem o princípio da eficiência como a Constituição do Estado de São Paulo, do Tocantins, Rondônia, Minas Gerais, Pernambuco e, após a Emenda Constitucional 19/98 (BRASIL, 1998), outras também alteraram suas constituições para incluir esse princípio.

A adoção do novo modelo gerencialista como paradigma para modernizar o aparelho estatal e construir as bases para o desenvolvimento nacional fundamentou a adoção do princípio da eficiência que, a partir da Emenda Constitucional nº 19 de 1998, institucionalizou esse princípio como balizador das ações e organização estatal no Brasil (SANTANA, 2014; TAVARES, 2015; DA SILVA, 2009).

Outros normativos legais preveem esse princípio, tal qual a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993 (BRASIL, 1993), que regulamenta as licitações e contratos públicos, assim como a

de concessão e permissão de serviço público, a Lei nº 8.987 (BRASIL, 1995), trazendo em seu bojo a eficiência como preceito básico para a promoção dessas ações. Mesmo assim, ressalta-se que tal princípio não é sucedâneo para justificar o afastamento do princípio da eficiência ao alcance dos resultados da administração pública, ou seja, é necessária a harmonização de tais princípios (DI PIETRO et al., 2006; BATISTA JÚNIOR, 2012).

Assim, pode-se destacar que o sistema normativo nacional institucionalizou a eficiência como princípio norteador da administração pública e, com a prerrogativa de abarcar em seu corpo conceitual, agregou a eficácia por meio do alcance dos resultados, a produtividade, a economicidade, a qualidade na prestação dos serviços, agilidade, manutenção da continuidade dos serviços públicos e, especialmente, a desburocratização da administração pública. Tais atributos caracterizam-se pela atuação estatal por meio da maximização dos resultados na relação custo/benefício quando da prestação de serviços públicos à sociedade.

### **3 GESTÃO DE PROJETOS DE PESQUISA E INOVAÇÃO**

Este capítulo objetiva apresentar os principais instrumentos estratégicos aplicados às organizações na gestão de projetos de pesquisa científica, tecnológica e inovação, abordando a política nacional para o desenvolvimento da pesquisa e sua influência na política institucional das organizações, destacando-se as principais inovações gerenciais. O resultado dessa análise está disposto na síntese do quadro teórico de análise (Quadro 1).

#### **3.1 POLÍTICA NACIONAL DE PESQUISA CIENTÍFICA, TECNOLÓGICA E INOVAÇÃO NO BRASIL**

A seguir abordam-se as implicações da política nacional da pesquisa científica, tecnológica e de inovação no Brasil por meio da perspectiva da gestão de projetos de pesquisa. Apresentam-se as principais práticas e aspectos relacionados à inovação gerencial: arranjos organizacionais, como o sistema de gestão do conhecimento organizacional (gestão do conhecimento), as redes de relacionamentos colaborativos e de parcerias internas e/ou interinstitucionais, e o escritório de gestão de projetos de pesquisa.

A política nacional é entendida como política institucional, no contexto da inovação como o resultado do processo de desenvolvimento da pesquisa científica e tecnológica e de apoio ao fomento nas organizações.

Assim, a inovação pode ser entendida como o processo continuado da produção tecnológica, de acordo com as diretrizes de qualidade e satisfação, para o melhoramento e/ou desenvolvimento de novos produtos, serviços, processos e modelos de novos negócios (LIMA et al., 2004; MENDES, 2000). Por isso, compreende-se a inovação como desenvolvimento dos resultados obtidos através dos estudos e pesquisas científicas e tecnológicas, que, por sua vez, se estabelece como vetor de crescimento da produtividade e da competitividade nos mercados, proporcionando assim o desenvolvimento econômico das empresas e nações (POLETTI, 2011; BUENO; BALESTRIN, 2012).

Mesmo assim, a melhor caracterização do conceito e entendimento sobre a inovação pode ser entendido conforme Mendes (2000, p. 23-24), que destaca a clássica definição schumpeteriana de inovação por meio das “possibilidades e limites”, além disso, apresenta em suas diversas facetas teóricas que podem ser estudadas nas “perspectivas econômica, tecnológica, sociológica, organizacional e da psicologia social, além de outras”. Segundo a

referida autora, na administração pública a inovação é caracterizada por modificações desencadeadas pelo governo e empreendidas nas organizações desse setor, possibilitando o desenvolvimento de práticas transformadoras entre os sujeitos envolvidos na produção e consumo dos serviços.

No Brasil, foi a partir da difusão da abordagem do novo gerencialismo, dos movimentos de reforma do aparelho do Estado e da estabilização da economia da década de noventa que foi reestabelecido um conjunto de instrumentos jurídicos legais como marcos na implementação de políticas públicas voltadas para reverter o quadro de defasagem do progresso tecnológico nacional, de apoio e fomento às instituições promotoras da pesquisa científica e tecnológica no país (REZENDE; CORRÊA; DANIEL, 2013; BERNARDES; KALLUP, 2007).

A pesquisa brasileira remonta a um cenário de estagnação científica no início da segunda metade do século XX, pela ausência de pesquisadores e ambientes para o desenvolvimento da pesquisa. Para tentar mudar essa realidade, um conjunto de organismos e instituições nacionais constituiu o marco inicial para transformar essa realidade, quais sejam: criação do Conselho Nacional de Pesquisa (CNPq) e a atualmente denominada de Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), em 1951, para fomentar e estimular, de forma continuada, as ações individuais de pesquisadores e estudantes nacionais, assim como promover a formação de pesquisadores e expansão da pesquisa no país.

Em 1967 foi criada outra importante instituição, a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) como instrumento de financiamento de pesquisas no País. Para conduzir as políticas nacionais relacionadas à ciência, à tecnologia e inovação desenvolvidas por aqueles órgãos e instituições de pesquisas, foi criado em 1985, o Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) para formular a política nacional de pesquisa científica, tecnológica e inovação; planejamento, coordenação, supervisão e controle das atividades da ciência e tecnologia; política de desenvolvimento de informática e automação; política nacional de biossegurança; política espacial; política nuclear e controle da exportação de bens e serviços sensíveis (POLETTI, 2011).

O marco legal das políticas de inovação no Brasil remonta à Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004 (BRASIL, 2004b), denominada de “Lei de Inovação”, pois apresenta-se como instrumento jurídico que proporcionou avançar no progresso técnico no Brasil. Essa

norma estabelece as bases para apoio e incentivo à inovação<sup>3</sup> e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo. Pode-se destacar o estímulo a criação de redes e projetos internacionais de pesquisa tecnológica como estímulo favorável à construção de ambientes especializados e cooperados de inovação. Também autoriza maior liberdade de celebrar convênios e contratos de licenciamento e transferência tecnológica, ademais, estimula a inovação nas empresas como também o inventor independente (BRASIL, 2004b).

O ambiente de estímulo à produção científica e tecnológica nas Instituições Públicas de Ensino Superior, com o fomento das políticas institucionais, converge para as transformações necessárias à formação de produtores de conhecimento e inovação associada à proliferação de tecnologias da informação (BERNARDES; ANDREASSI, 2007). Por isso, destaca-se como preponderante a transformação dessas instituições em organizações inovadoras e aptas a competir na vanguarda do desenvolvimento técnico-científico, no ambiente internacional cada vez mais globalizado e dinâmico.

Assim, pode-se enfatizar os esforços do Estado brasileiro para a promoção de políticas públicas de incentivo, favoráveis ao progresso científico e tecnológico. E mesmo esse estímulo deve ser acompanhado de outras transformações no campo institucional, econômico e cultural nas instituições públicas e privadas (REZENDE; CORRÊA; DANIEL, 2013), como a implementação das inovações nessas organizações para impulsionar a promoção dessas políticas.

Nesse sentido, destacam-se os principais fatores que contribuem para o desenvolvimento das políticas institucionais de uma organização de pesquisa, quais sejam: apropriada estrutura organizacional, liderança promotora da inovação, equipe multifuncional inter-relacionada, envolvimento com inovação, foco na qualidade e nos resultados, clima organizacional apropriado à criatividade, aprendizado organizacional, alianças e colaboração organizacional e interinstitucional, visão e liderança para inovação.

Tais componentes caracterizam-se como inovações gerenciais, as melhores práticas de gestão que transformam conhecimento e tecnologia em inovação, por isso, o próximo enfoque foi conferir outras práticas inovadoras de gestão no desenvolvimento de projetos de pesquisa científica e tecnológica, de acordo com a literatura internacional e nacional com possível aplicação nas instituições acadêmicas de caráter público.

---

<sup>3</sup> Conceitua-se o termo “Inovação” como introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços (BRASIL, 2004b).

O embasamento teórico para a adoção dessas práticas gerenciais inovadoras na administração pública está fundamentado na abordagem do novo gerencialismo quando destaca como melhores práticas a aplicação de estruturas de organização e técnicas gerenciais bem-sucedidas na esfera privada à esfera das organizações públicas (MENDES, 2000, p. 66).

Assim, pode-se inferir que há uma relação intrínseca entre os componentes destacados pela gestão de projetos de pesquisa e inovação, a ponto de organizá-los nas dimensões dos arranjos (apropriada estrutura organizacional, equipe multifuncional e inter-relacionada, alianças e colaboração organizacional e interinstitucional, e comunicação), das práticas de gestão (foco na qualidade e nos resultados) e, por fim, a liderança (liderança promotora da inovação, motivação, envolvimento em inovação, clima organizacional apropriado à inovação e ao aprendizado organizacional), conforme caracterizado a seguir.

Os arranjos organizacionais apresentam-se como alternativas estruturantes para avançar no conhecimento científico e tecnológico nas instituições de pesquisa em níveis nacional e internacional. Nesse cenário, destaca-se: a formação de redes de relacionamentos colaborativos e de parcerias internas e/ou interinstitucionais que se caracterizam como ação estratégica para gestão de *network*, com objetivo de tornar fluidas as relações no interior e entre organizações no âmbito nacional e internacional, assim como obter acesso a dados, informações, conhecimentos, competências específicas e recursos através de equipes multifuncionais.

No ambiente interno, as redes de colaboração e parceria se desenvolvem por meio do conhecimento colaborativo entre pesquisadores, projetos de pesquisa e departamentos. Já no ambiente as relações se estabelecem por meio de redes de informações e conhecimento, financiamento dos projetos e contato com novas tecnologias da informação e comunicação (TICs) para um maior desempenho, em termos de tempo e resultados. Assim, a sua vantagem está na capacidade de relacionar ações complexas como pontes entre projetos e departamentos com maior produtividade para todos os projetos relacionados a essa rede (MOTE, 2005; HAGE et al., 2008; BUENO; BALESTRIN, 2012; GUEDES, 2012; PITASSI, 2012; DA COSTA; PORTO, 2013; DA COSTA; PORTO, 2014; VIGORENA; DA CUNHA, 2013; SCHREIBER, 2015; FACCIN; BALESTRIN, 2015; MACCOMACK; MISHRA, 2015; MISHRA; CHANDRASEKARAN; MACCORMACK, 2015; THEIS; SCHREIBER, 2015).

No Brasil, identificou-se nesta revisão bibliográfica, a investigação abordando a gestão compartilhada entre instituições públicas de pesquisa e empresas, estabelecendo relações de parceria e cooperação entre universidade-empresa e poder local, como foi o caso de sucesso da integração colaborativa entre a UFRN, Petrobras e o poder público local (POLETTO,

2011), também, o caso da Universidade de Brasília e a Companhia Energética de Brasília (DANTAS, 2015).

Os mecanismos organizacionais destacados pela literatura sugerem práticas de gestão de liderança que proporcionem orientação e suporte a essas redes de relacionamento e colaboração (HAGE et al., 2008). Nesse contexto, a análise das competências departamentais e as relações entre elas constituem importante estratégia de estímulo ao desenvolvimento tecnológico e à inovação, conforme sugerido por Mote (2005) e também proposta de estudos para futuras investigações.

O escritório de gestão dos projetos de pesquisa vem se destacando como uma inovação gerencial<sup>4</sup> para o desenvolvimento de tecnologias, como por exemplo: “aeroespaciais, telecomunicação e defesa, além de grandes obras, projetos estatais, e possivelmente aplicada em diversas outras áreas do conhecimento como educação” (DELA RICCI JUNQUEIRA; BEZERRA; PASSADOR, 2015).

A literatura conceitua a ferramenta de gestão de projetos como ações e processos direcionados a alcançar os objetivos institucionais com a qualidade estabelecida, de acordo com o prazo estabelecido e o orçamento disponibilizado para tal fim (MENEZES, 2009). Por isso, algumas iniciativas de organizações brasileiras se destacam no sentido de incentivar a introdução desse instrumento de gestão nas instituições que promovem o desenvolvimento da investigação científica e tecnológica.

O exemplo do pioneirismo da FAPESP para a promoção desse tipo de arranjo institucional, dá-se mediante desenvolvimento de ações de estímulo ao treinamento de profissionais especializados para a criação de equipes especializadas de apoio institucional aos pesquisadores (DELA RICCI JUNQUEIRA; BEZERRA; PASSADOR, 2015).

### 3.2 PRÁTICAS TRADICIONAIS DE GESTÃO DE PROJETOS DE PESQUISA E INOVAÇÃO

Inicialmente são descritas as melhores práticas tradicionais de gestão dos projetos de pesquisa: os planos estratégicos, a gestão de riscos, o alinhamento estratégico, a gestão de portfólio e a gestão do conhecimento. Posteriormente, discute-se sobre a importância da liderança no desenvolvimento e na gestão dos projetos de pesquisa no que se refere ao

---

<sup>4</sup> Pode-se inferir que a inovação gerencial é um ato decisório na introdução de novos instrumentos e processos de gestão capazes de promover a maximização dos resultados nas organizações públicas (MENDES, 2000, p. 35).

aprendizado coletivo, à autonomia e integração, à orientação e suporte, e ao trabalho em grupo.

Na gestão de projetos de pesquisa e inovação destacam-se: os planos estratégicos que podem ser entendidos como ferramentas de gestão aplicada à gestão de projetos de pesquisas para construções de cenários, mediante identificação de potencialidades e riscos, subsidiando as decisões estratégicas para aproveitamento das oportunidades e mitigação das ameaças. Tais instrumentos se caracterizam pela adoção de planos, mediante flexibilização das decisões gerenciais, objetivando o desenvolvimento dos projetos de pesquisa (PENTEADO, et al., 2014; WANG; WANG; WU, 2015).

Para tanto, é necessário acompanhar os encaminhamentos das decisões estratégicas proferidas para o controle dos resultados de acordo com o planejamento organizacional. Nesse sentido, o monitoramento e a avaliação dos processos e resultados dos projetos de pesquisas são desenvolvidos através do sistema gestão de desempenho, com fito de maximizar os resultados, com menores custo e tempo, de acordo com as diretrizes e estratégias das instituições de pesquisa. A literatura sugere uma metodologia para o planejamento em projetos de P&D mediante aplicação de três estágios, quais sejam: a identificação das oportunidades dos ambientes internos e externos, o desenvolvimento das potencialidades, assim como a avaliação de oportunidades e monitoramentos (LEE, et al., 2011; MARAFON, et al., 2012; VALMORBIDA et al., 2014).

Para a identificação das oportunidades dos ambientes, destaca-se especial atenção à participação da sociedade nesse processo de planejamento das atividades de pesquisa da organização, visando contribuir com as perspectivas socioeconômicas, as quais estão inseridas as Instituições de pesquisa (QUENTAL; GADELHA, 2000).

Em seguida, essa última fase relacionada ao controle e, de acordo com os preceitos da teoria econômica e dos estudos de Chao e Kavadias (2013), identifica-se a necessidade de criar uma métrica de desempenho, com base na relação entre o grau de investimento e o volume das vendas, por considerar um estudo em nível de organizações privadas. Todavia, tal instrumento de medida será adaptado a essa pesquisa para identificar a adoção institucional dessa ferramenta de gestão.

A gestão de risco nos projetos de pesquisa científica, tecnológica e inovação consiste em identificar e gerir as ameaças relacionadas aos impactos das mudanças no ambiente e da imprevisibilidade dos resultados indesejados na gestão de projetos de pesquisa e inovação. Assim, o risco é entendido como um evento de possível impacto negativo para os resultados institucionais e dos projetos. Por isso, tais inconsistências são passíveis de monitoramento por

meio de instrumentos de medição dos resultados (WANG; LIN; HUANG, 2010; SAITO et al., 2013; MAFORON, 2015). Nesse sentido, as firmas estão direcionando seus esforços nas pesquisas para inovar em produtos, serviços e negócios (CHAO; KAVADIAS, 2014).

Nesse contexto, destaca-se no ambiente interno a característica do alinhamento estratégico mediante a interdependência entre os projetos e a orientação estratégica na alocação de recursos, que pode ser entendida como a decisão estratégica de inter-relacionar projetos com execuções simultâneas, objetivando a otimização dos resultados dessas investigações mediante a gestão de portfólios de projetos nas organizações de alta tecnologia. Com isso, é possível alcançar os resultados com eficácia e o alinhamento das decisões institucionais de alocação de recursos, de acordo com a orientação estratégica do órgão financiador, para uma execução financeira eficiente, que resulte em qualidade superior e menor investimento (VERMA; SINHA, 2002; VERMA; MISHRA; SINHA, 2011; SAITO et al., 2013; VIGORENA; DA CUNHA, 2013; CARVALHO et al., 2015).

Para agrupar essas ações estratégicas de interdependência e alocar recursos, utiliza-se o gerenciamento de portfólio de projetos de pesquisas (gestão de portfólio) que se dá entre a investigação básica e a aplicada<sup>5</sup>, como também, entre diversas especialidades. Nesse sentido, as instituições são diferenciadas no agrupamento dessas carteiras de projetos, seguindo a estratégia de portfólio adotada de acordo com o planejamento e as diretrizes organizacionais (LIAO; GREENFIELD, 1998). Essa estratégia objetiva criar um ambiente institucional de parceria e integração entre os departamentos, projetos e grupos de pesquisa para a maximização dos resultados.

A ação estratégia do sistema de gestão do conhecimento organizacional, que se caracteriza por ser um instrumento desenvolvido para recuperar, armazenar em banco de dados específicos, e, também, a disseminação, a integração do conhecimento resultante das informações produzidas pelos projetos de pesquisa e inovação nas organizações, como também, das relações com os ambientes internos e externos sobre novas perspectivas, soluções e tecnologias. Por isso, a integração do sistema de gestão do conhecimento com a gestão de projetos de pesquisas, por meio da utilização dos sistemas de informação, apresenta-se como uma ferramenta gerencial estratégica transformadora (PARK; KIM, 2005; JORDAN et al., 2005; PARK, KIM, 2006; SCHREIBER, 2015).

---

<sup>5</sup> A pesquisa básica pode ser entendida como uma fase teórica ou experimental de desenvolvimento de novos conhecimentos com expectativa de resultados em longo prazo. Já em relação à pesquisa aplicada, considerada como uma fase posterior aos avanços do conhecimento teórico comprovados pela investigação básica, o seu desenvolvimento se dá por meio de soluções técnico-científicas para o melhoramento e/ou o desenvolvimento de serviços, produtos e/ou modelos de negócios (LIAO; GREENFIELD, 1998).

Não obstante, vale destacar especialmente os conhecimentos e o grau de aprendizagem que podem ser obtidos mediante uma avaliação crítica e fundamentados em informações consistentes. Nesse sentido, o estudo de Oraiopoulos e Davadia (2014) aborda o seguinte dilema: como direcionar as investigações para o desenvolvimento de tecnologias já exploradas ou para as inexploradas? Tal questão orientou a pesquisa que resultou numa análise dos seguintes cenários: domínios tecnológicos, intensidade da competição e a capacidade de aprendizagem. Por isso, no processo de interação, a aprendizagem constitui o arcabouço teórico da gestão do conhecimento.

No âmbito da gestão de pessoas destacam-se as ações de liderança no desenvolvimento e na gestão dos projetos de pesquisa que são práticas gerenciais capazes de envolver a complexidade e integração entre as diversas especialidades nos departamentos e projetos de pesquisa. Nesse sentido, as principais características de liderança desejáveis para alcançar os resultados estratégicos são: o incentivo à cultura da aprendizagem coletiva, a autonomia das equipes e sua integração, da orientação, do suporte, da capacidade de trabalhar em grupo. Assim, por meio dessas competências, obtém-se máximo aproveitamento da motivação para submeter projetos e angariar mais recursos, além disso, nutre-se a criatividade e contribui-se para o bom desempenho dos resultados das pesquisas (HAGE et al., 2008; CHANDRASEKARAN; MISHRA, 2012; SCHREIBER, 2015).

### 3.3 POLÍTICAS PÚBLICAS DE INCENTIVO À PESQUISA CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA NAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS

Este tópico aborda as políticas públicas de incentivo às pesquisas científicas e tecnológicas nas contratações públicas, sob a ótica do processo de importação de equipamentos, por meio da explanação sobre a consagração do princípio da eficiência como instrumento jurídico político fundamentado no Estado Democrático de Direito.

O marco legal dessa política pública foi o artigo 218, da Constituição Federal brasileira que estabeleceu as diretrizes e incumbiu ao Estado à competência de incentivar o desenvolvimento científico e tecnológico, por meio do fomento à capacitação, ao financiamento, ao apoio e à desburocratização da gestão pública.

No âmbito das contratações públicas, a Lei nº 8.666/93 (BRASIL, 1993) preceitua algumas dessas ações através da compra de bens (equipamentos) destinados com exclusividade à pesquisa científica e tecnológica, financiadas pelos organismos de fomento

como a CAPES, FINEP e CNPq, como também, a contratação de Instituição Científica e Tecnológica (ICT) ou por agência de fomento, objetivando a transferência de tecnologia e para o licenciamento do direito de uso ou de exploração de criação protegida, conforme disposições contidas no artigo 24, incisos XXI e XXV.

Outro dispositivo legal é a Lei nº 10.973, de 02 de dezembro de 2004 (BRASIL, 2004b) e alterada pela Lei nº 12.349/10, prevê em seu artigo 20, a possibilidade de contratação de organizações ou agrupadas em consórcio, de caráter filantrópico, reconhecida como de alta tecnologia, voltadas à investigação para o desenvolvimento de atividades científicas com risco tecnológico considerável, objetivando solução de problemas técnicas e a criação de novos produtos e processos (JUSTEN FILHO, 2009; CARVALHO FILHO, 2012; DI PIETRO, 2014).

A legislação mais atual nesse sentido foi a aprovação e o sancionamento do projeto de lei denominado marco legal da ciência, tecnologia e inovação, Lei nº 13.243 (BRASIL, 2016), que estabelece medidas para incentivar a pesquisa científica, tecnológica e a inovação no país e, mais uma vez, promove alterações no sistema de contratação pública.

Mediante essas políticas de promoção à pesquisa e à inovação, o País tenta desembaraçar o arcabouço legal, tanto no que se refere à maior agilidade na contratação quanto em relação à mobilidade de pessoal e incentivo às redes colaborativas. Inclusive prevê a possibilidade de adotar o Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC). Na prestação de contas, objetiva-se simplificar e padronizar essa obrigação constitucional nos projetos de pesquisas científicas e tecnológicas.

É importante destacar os avanços dessas políticas para a promoção do desenvolvimento da pesquisa científica e tecnológica nacional, mas a cautela recomenda caracterizar esse movimento como inicial no sentido de desarticular os entraves nos sistemas administrativos e jurídicos legais. Pois, os resultados dessas políticas ainda são incipientes, tendo em vista que tais limitações persistem e transformam a gestão de projetos de pesquisas numa odisseia.

### **3.3.1 Contratação pública e o processo de importação de equipamentos**

As práticas gerenciais organizam e coordenam todas as atividades relacionadas aos projetos de pesquisas científicas e tecnológicas que, no Brasil são fomentadas com recursos públicos. As suas execuções submetem-se ao regramento jurídico da contratação pública e seus diversos procedimentos, como é o caso do processo de importação de equipamentos, cujo objetivo é adquirir bens e serviços para suprir e apoiar as pesquisas. Assim, para o

desenvolvimento dessa temática será analisado o instituto da contratação pública, as normas de licitação e contratos, como também, o processo de importação e as fases e prazos.

A contratação pública é o procedimento formal que visa a provisão de atividades e serviços, assim como a realização de outras outorgas, todos esses atos realizados pelos organismos públicos. Esse instituto jurídico se caracteriza pela impessoalidade, pela garantia da igualdade de condições aos concorrentes, e pelo estabelecimento prévio de condições para pactuar o ajuste formal entre o ente governamental e o fornecedor. Sua finalidade jurídica é selecionar a proposta mais vantajosa para a administração pública (MELLO, 2006).

Nesse sentido, a finalidade da licitação é obter a melhor proposta, que servirá de parâmetro para a formalização do contrato público, para a promoção do desenvolvimento social da nação, além da observação dos princípios constitucionais e do direito administrativo que norteiam a contratação pública, como o princípio da legalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administração, da vinculação ao instrumento convocatório, das condições objetivas de julgamento e de outras relacionadas (FURTADO, 2013).

Assim, pode-se inferir que a licitação converge para o foco na realização dos negócios públicos com melhores condições para a administração pública através da ampla competição entre os concorrentes e garantir a participação isonômica e em iguais condições da sociedade econômica privada. Além disso, a legislação nacional exige nessa relação a proteção dos recursos do interesse público através do estabelecimento de processo formalmente instruído para tal fim (MELLO, 2006).

O marco legal que institucionalizou a obrigatoriedade de realizar a licitação está preceituada no art. 37 da Constituição Federal, como também estabeleceu a competência à União pela edição de normas gerais sobre esse instituto. E para regular o assunto e complementar a regência da matéria, assistem a competência de legislar os demais entes federativos: União, Estados, Municípios e Distrito Federal (MELLO, 2006; FURTADO, 2013).

No âmbito federal essa matéria é regida pela Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993 e alterações posteriores (BRASIL, 1993) introduzidas como a Lei nº 8.883, de 08 de junho de 1994, a Lei nº 9.648, de 27 de maio de 1998, a Lei nº 10.973, de 02 de dezembro de 2004, a Lei nº 11.107, de 06 de abril de 2005, e a Lei nº 11.196, de 21 de novembro de 2005, Lei nº 11.445, de 05 de janeiro de 2007, a Lei nº 11.481 e 11.484, ambas de 31 de maio de 2007, a Lei nº 11.763, de 01 de agosto de 2008, a Lei nº 11.783, de 17 de setembro de 2008, a Lei nº 11.952, de 25 de junho de 2009, a Lei nº 12.188, de 11 de janeiro de 2010, a Lei nº 12.349, de

15 de dezembro de 2010, a Lei nº 12.440, de 07 de julho de 2011, a Lei nº 12.715, de 17 de setembro de 2012, a MPV nº 619, de 06 de junho de 2013, a lei nº 12.873, de 24 de outubro de 2013, a Lei Complementar nº 147, de 07 de agosto de 2014, a Lei nº 13.146, de 06 de julho de 2015, a Lei nº 13.204, de 14 de dezembro de 2015, e a Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016.

Apesar do elenco de leis, o especial destaque refere-se a essa última norma de atualização, pois está relacionada com o marco legal da ciência, tecnologia e inovação, cujo objetivo é estimular o desenvolvimento científico, a pesquisa, a capacitação científica e tecnológica, e a inovação no país, por isso, seus efeitos abrangem a lei de licitações para ajustar a realidade legal ao dinamismo que o avanço científico está inserido.

Outras normas relacionadas que são vinculadas ao regramento geral da lei de licitação foram instituídas em razão de suas peculiaridades, como as leis de concessões, Lei nº 8.987, (BRASIL, 1995), a lei sobre licitação das parcerias público-privadas, a Lei nº 11.079 (BRASIL, 2004c), as licitações relativas às telecomunicações, a Lei nº 9.472 (BRASIL, 1997a), o procedimento licitatório simplificado da Petrobrás, a Lei nº 9.478 (BRASIL, 1997b), como também a Lei nº 10.520 (BRASIL, 2002b), que institui a modalidade de licitação denominada pregão, e a Lei nº 12.462 (BRASIL, 2011), que a princípio instituindo o Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC) para aplicar exclusivamente nas obras relacionadas aos grandes eventos esportivos como Copa das Confederações em 2013 e a Copa do Mundo de 2014 e os Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016, estendida às obras de engenharia no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS) e no âmbito dos sistemas públicos de ensino.

O processo de contratação pública está regido pela lei de licitações nº 8.666 de 21 de junho de 1993 (BRASIL, 1993) como norma geral e específica do ordenamento jurídico brasileiro, fundamentada no artigo 37, inciso XXI da CF/1988 (BRASIL, 1988a). A formalização burocrática e legal desse procedimento possui a finalidade de proteger os bens e recursos públicos, buscando ofertas mais vantajosas, mediante ampliação da publicidade e, por conseguinte, promovendo a ampla concorrência em cumprimento dos princípios da isonomia e da impessoalidade. Por fim, praticar a *accountability* dos atos administrativos e evitados de probidade (MELLO, 2006; DI PIETRO, 2014).

O processo de licitação pública subdivide-se em atividades, como os atos formais de motivação do ato de contratação, planejamento e descrição detalhada do objeto, definição da tipologia da licitação e dos critérios de julgamento, concluindo, assim, com a elaboração do projeto básico e/ou termo de referência e a elaboração do instrumento convocatório, também,

a submissão à análise jurídica como condição imprescindível. Também se processa a publicidade e, de acordo com prazo legal, passa-se para a fase de habilitação dos interessados e é realizado o julgamento das propostas (JUSTEN FILHO, 2009; MOREIRA & GUIMARÃES, 2012).

Assim, cumpre destacar que não são todos os casos submetidos aos procedimentos licitatórios de contratação como os casos referentes às modalidades de dispensa e inexigibilidade de licitação, ambos previstos nos artigos 24 e 25 da Lei nº 8.666/93 (BRASIL, 1993). O exemplo que se destaca é a previsão de dispensa em razão do objeto da licitação, autorizado no inciso XXI, do art. 24 dessa norma, com objetivo de facilitar os procedimentos de contratação da pesquisa científica no país para aquisição de bens e insumos destinados exclusivamente para tal fim e financiados com recurso de instituições de fomento como CAPES, FINEP, CNPQ e outras credenciadas pelo CNPq (JUSTEN FILHO, 2009; FURTADO, 2013; DI PIETRO, 2014).

Todavia, mesmo com o estabelecimento das políticas públicas de incentivo à pesquisa científica nacional, o processo de importação de equipamento enfrenta prazos exorbitantes para cumprir fases posteriores às de instrução processual e submetidas à tramitação processual em vários órgãos e instâncias públicas nacionais, quais sejam: autorização de importação, pagamento em moeda estrangeira e desembaraço aduaneiro (LIMA, 2014).

Outro fator impactante é o prazo para o desenvolvimento de todas essas atividades que estão relacionados com os prazos para a sua execução que podem ser divididas em fases administrativo-operacional, cambial e fiscal. Respectivamente, estas podem ter duração de no mínimo onze no máximo 101 dias, enquanto na próxima, estão entre onze e, no máximo, 381 dias, já a terceira entre 43 e 388 dias (ALMEIDA, 2013). Além disso, as normas legais e infralegais, os controles exercidos pelo legislativo, além do princípio da transparência e da prestação de contas pelos agentes públicos não são instrumentos hábeis para atender de maneira eficiente essas demandas (CARVALHO, 2013; ENSSLIN et al., 2014).

Nesse sentido, pode-se destacar que a contratação pública, através do processo de importação de equipamentos para incentivar a pesquisa nacional, está diante de entraves em seu arcabouço normativo e burocrático, pois o dinamismo social e político é um desafio para os sistemas administrativos e jurídicos legais presentes em todas as esferas da administração pública.

### 3.4 SÍNTESE DO QUADRO TEÓRICO: DIMENSÕES E CATEGORIAS DE ANÁLISE

Os resultados obtidos da revisão da literatura possibilitaram inferir um conjunto de conceitos e dimensões teóricas que fundamentaram a construção da síntese do quadro teórico com as dimensões e categorias de análise (Quadro 1). Para o seu desenvolvimento levou-se em consideração a fundamentação teórica da gestão da pesquisa científica e tecnológica à luz do novo gerencialismo, da gestão de projetos de pesquisa e inovação, por meio da política nacional e institucional da pesquisa científica, tecnológica e inovação no Brasil, das práticas tradicionais de gestão de projetos de pesquisa e inovação, além das políticas públicas de incentivo à pesquisa científica e tecnológica nas contratações pública e nos processos de importação.

As dimensões e categorias de análise balizaram-se nos fundamentos teóricos assim relacionados: arranjos organizacionais, liderança na gestão de projetos de pesquisa, além das práticas gerenciais adotadas por organizações públicas e privadas, tanto em nível nacional como internacional e processo de importação de equipamentos com as fases de instrução processual, autorizações legais dos organismos nacionais e internacionais, a conversão cambial e pagamento em moeda estrangeira, o transporte, os serviços alfandegários relacionados ao desembarço dos equipamentos vitais ao desenvolvimento da pesquisa científica nacional.

**Quadro 1 – Síntese do quadro teórico de análise: dimensões e categorias.**

<b>Abordagem Teórica</b>	<b>Conceitos</b>	<b>Dimensões</b>	<b>Categorias</b>	<b>Referências teóricas</b>		
<p><b>Abordagem do Novo Gerencialismo &amp; Princípio da Eficiência Administrativa</b></p>	<p><b>Gestão de Projetos Pesquisa C&amp;T</b></p>	<p><b>Arranjos Organizacionais</b></p>	01	Ações da Política institucional	<p>MOTE, 2005; HAGE et al., 2008; BUENO; BALESTRIN, 2012; GUEDES, 2012; PITASSI, 2012; DA COSTA; PORTO, 2014; VIGORENA; DA CUNHA, 2013; FACCIN; BALESTRIN, 2015; MACCOMACK; MISHRA, 2015; CHANDRASEKARAN; MACCORMACK, 2015; THEIS; SCHREIBER, 2015; DANTAS, 2015; DELA RICCI JUNQUEIRA; BEZERRA; PASSADOR, 2015; MENEZES, 2009.</p>	
			02	Redes de relacionamento		
			03	Núcleo de apoio à gestão de projetos		
		04	Aprendizado coletivo	<p><b>Liderança</b></p>		
		05	Autonomia e integração			
		06	Orientação e suporte			
		07	Trabalho em grupo			
	<p><b>Contratação Pública – Importação de equipamentos</b></p>	<p><b>Práticas gerenciais em P,D&amp;I</b></p>	08	Planos estratégicos	<p>PARK; KIM, 2005; JORDAN et al., 2005; PARK, KIM, 2006; SCHREIBER, 2015; PENTEADO, et al., 2014; WANG; WANG; WU, 2015; LEE, et al., 2011; MARAFON et al., 2012; VALMORBIDA et al., 2014; CHAO; KAVADIAS, 2013; WANG; LIN; HUANG, 2010; SAITO et al., 2013; VERMA; SINHA, 2002; VERMA; MISHRA; SINHA, 2011; SAITO et al., 2013; VIGORENA; DA CUNHA, 2013; CARVALHO et al., 2015; LIAO; GREENFIELD, 1998; MENDES, 2000; SANTANA, 2013; LUKE; KEARINS; VERREYNNÉ, 2011; MONOBAYEVA; HOWARD, 2015.</p>	
			09	Gestão de riscos		
			10	Alinhamento estratégico		
			11	Gestão do conhecimento		
			12	Gestão de portfólio		
			13	Fases da instrução processual		<p><b>Processo de Importação de equipamentos</b></p>
			14	Instalação dos equipamentos		
			15	Garantia e manutenção		
			16	Agilidade e prazos na contratação		

Fonte: elaboração própria.

## 4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo objetiva apresentar os aspectos referentes à metodologia utilizada na elaboração desta pesquisa. Tais aspectos referem-se ao tipo de estudo, o *locus* da pesquisa, os sujeitos da pesquisa, a metodologia de seleção das referências, o desenho metodológico da coleta e do tratamento dos dados, o teste de validação, o plano de análise, delimitação da pesquisa, modelo de análise e premissas utilizadas.

### 4.1 TIPO DE ESTUDO

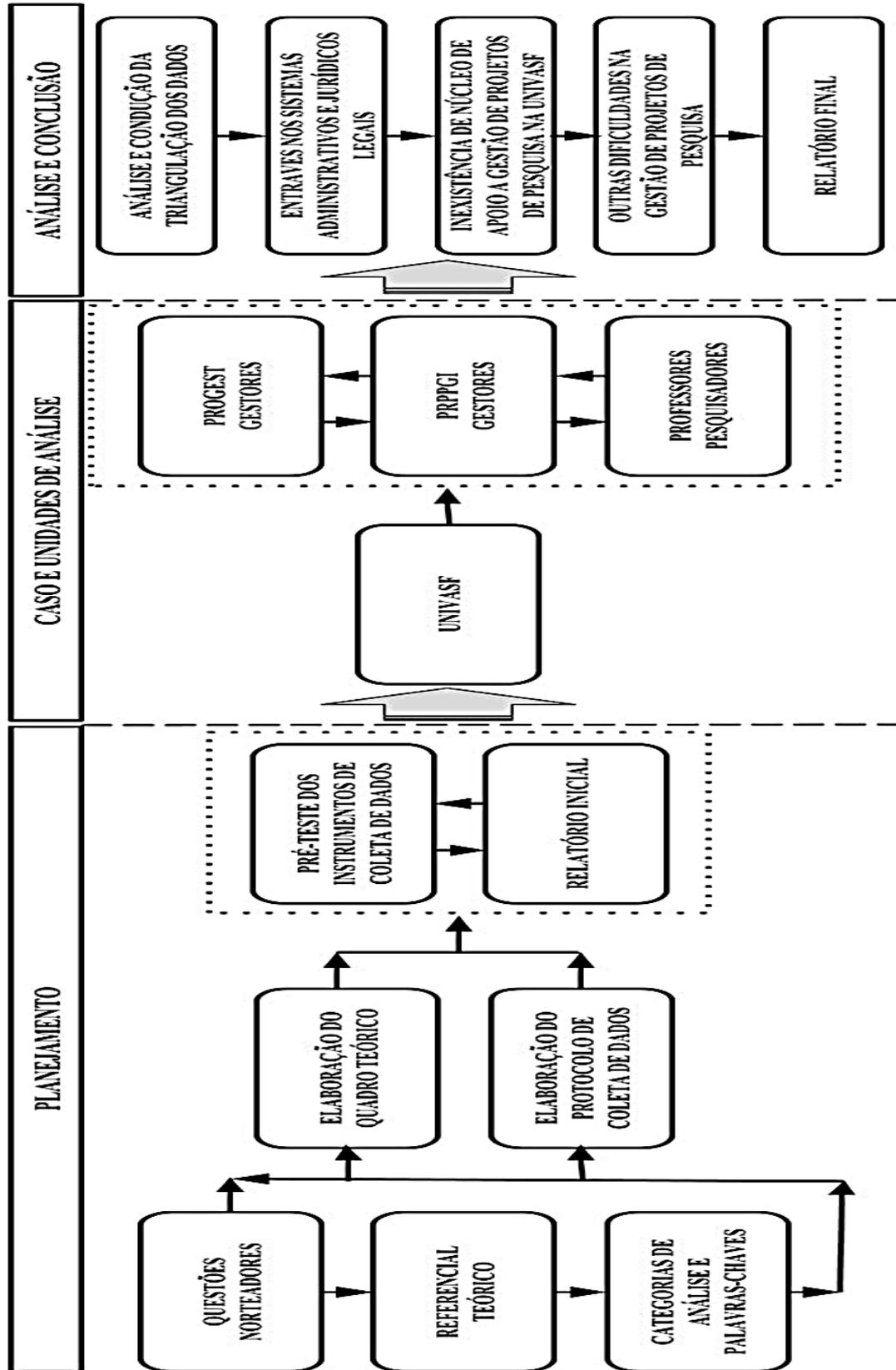
Trata-se de um estudo de caso único que permitirá a imersão (para a coleta de dados) em experiências que mais se aproximam dos principais desafios à gestão de projetos de pesquisa e inovação dos programas de pós-graduações e dos grupos de pesquisa. Nesse estudo de caso foi estudada a caracterização do marco legal nacional e político institucional da pesquisa científica e tecnológica na UNIVASF, considerando o fluxo administrativo dos processos de importações dos equipamentos, para identificar os pesquisadores e os limites encontrados pelos mesmos para alcançar o princípio da eficiência administrativa (YIN, 2010).

O estudo foi realizado na Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF) por se tratar de uma situação peculiar às Instituições Federais de Ensino Superior, com atuação regionalizada, caracterizada pela falta de suporte de fundações de apoio aos programas de pós-graduações e aos pesquisadores, instituída por meio dos movimentos de reformas do aparelho do Estado, ou seja, posterior à década de noventa e instituída nos moldes da abordagem do novo gerencialismo. Assim, para uma análise extensiva e favorável aos *insights* ao caso único, optou-se pelo uso das seguintes unidades integradas de análise: Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação e a Pró-Reitoria de Orçamento e Gestão.

Das seis fontes de evidências possíveis para o estudo de caso, optou-se pela análise documental, observação não participante e entrevistas semiestruturadas. A garantia da fidedignidade e a validade o roteiro de entrevistas semiestruturadas foram submetidos a teste e validação por especialista na área de gestão de projetos, como também, o desenvolvimento dessa investigação foi totalmente realizado pelo autor deste trabalho em todas as suas fases, desde as coletas de dados até a elaboração desse relatório. Após análises individualizadas dos resultados obtidos, por meio desses instrumentos utilizados, foram submetidas à triangulação,

através da comparação dos registros documentais, e das falas com as observações realizadas (YIN, 2010; MINAYO, 2012). A seguir o modelo de protocolo da pesquisa geral foi estabelecido conforme Figura 1.

Figura 1 – Plano de Pesquisa.



Fonte: elaboração própria.

A documentação é parte integrante da coleta de dados por ser acessível ao pesquisador, de fácil localização, de linguagem e termos já conhecidos, além de ser fonte de registros escritos e informações confiáveis. Apesar de a literatura listar algumas limitações, todavia, nesse estudo de caso, o infortúnio que pode surgir está relacionado com informações incompletas, mas o uso de múltiplas fontes exige tais situações. Em relação às evidências extraídas por meio da observação não participante, justifica seu uso em função da ampla experiência do pesquisador na Instituição *locus* do estudo de caso, disponibilidade de tempo e participação em reuniões para registrar as evidências por meio das observações (GIL, 2009; CRESWELL, 2010; YIN, 2010).

No que se refere à entrevista semiestruturada, esse tipo de coleta de dados consiste na obtenção das informações perseguidas mediante diálogo entre o entrevistador e entrevistado. Por isso, nessa investigação, optou-se pela entrevista presencial com objetivo de maximizar suas vantagens e garantir a fidedignidade, validade das informações e confiabilidade dos procedimentos (GIL, 2009; CRESWELL, 2010; YIN, 2010; MINAYO, 2012).

#### 4.2 O LOCUS DA PESQUISA: FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO (UNIVASF)

A UNIVASF é uma fundação autárquica de direito público e, de acordo com a Lei nº 10.473 de 22 de junho de 2002 (BRASIL, 2002a), foi instituída com o objetivo de promover o ensino superior, desenvolver pesquisas nas diversas áreas do conhecimento e promover a extensão universitária, caracterizando-se pela sua inserção regional no semiárido nordestino, mediante atuação multicampi no Polo Petrolina/Pernambuco e Juazeiro/Bahia.

A partir de 2004 essa Instituição Federal de Ensino Superior iniciou suas atividades com o primeiro vestibular para cursos de graduação, ainda incipiente à possibilidade de realização de pesquisas e atividades de inovação na UNIVASF, conforme organograma das Pró-Reitorias e Secretarias Executivas dispostas na Figura 2.

Em 2011 foi levada a cabo uma extensa e cansativa discussão no Conselho Universitário para o desenvolvimento de uma nova carta normativa e, em 2012, foi aprovado o novo Estatuto da UNIVASF, enfatizando e estabelecendo como fundamento o incentivo e a promoção da investigação científica e sua divulgação, visando ao desenvolvimento da ciência, tecnologia e inovação como patrimônio humano e o fortalecimento das relações com a comunidade. Sua estrutura política institucional e executiva é composta da Pró-Reitoria de Ensino; Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação; Pró-Reitoria de Extensão; Pró-

Reitoria de Assistência Estudantil; Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional e Pró-Reitoria de Gestão e Orçamento (PETROLINA, 2012).

Pode-se constatar que em 2015 a UNIVASF promoveu o ensino de graduação e Pós-Graduação por meio de seus seis *Campi*, quais sejam: Campus Petrolina Centro, Campus Ciências Agrárias, Campus Juazeiro, Campus São Raimundo Nonato, Campus Senhor do Bonfim, e Campus Paulo Afonso. Os cursos de graduação estão distribuídos em Administração, Arqueologia e Preservação Ambiental, Artes Visuais, Ciências Biológicas, Ciências da Natureza (São Raimundo Nonato/PI e Senhor do Bonfim/BA), Ciências Farmacêuticas, Ciências Sociais, Educação Física, Enfermagem, Engenharia Agrícola e Ambiental, Engenharia Agrônoma, Engenharia Civil, Engenharia da Computação, Engenharia Elétrica, Engenharia Mecânica, Engenharia da Produção, Medicina (Petrolina/PE e Paulo Afonso/BA), Medicina Veterinária, Psicologia e Zootecnia (UNIVASF, 2015).

Destaca-se nessa Instituição a Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação, pois promove, fomenta e apoia oito cursos de Pós-Graduação *stricto sensu*: Ciência Animal, Ciência dos Materiais, Engenharia Agrícola, Recursos Naturais do Semiárido, Mestrado Profissional em Matemática (PROFMAT), Agronomia – Produção Vegetal como também coordena o Núcleo de Inovação Tecnológica da UNIVASF, por meio de três eixos de competências: propriedade intelectual, transferência de tecnologia e empreendedorismo (PRPPGI, 2015).

Assim, observa-se no Estatuto de 2012 a ênfase da Universidade com a ação tridimensional da Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação (PRPPGI), especialmente nesse último termo “inovação” apresenta-se como política pública institucional através de programas, planos e projetos para o desenvolvimento científico e tecnológico na comunidade do semiárido.

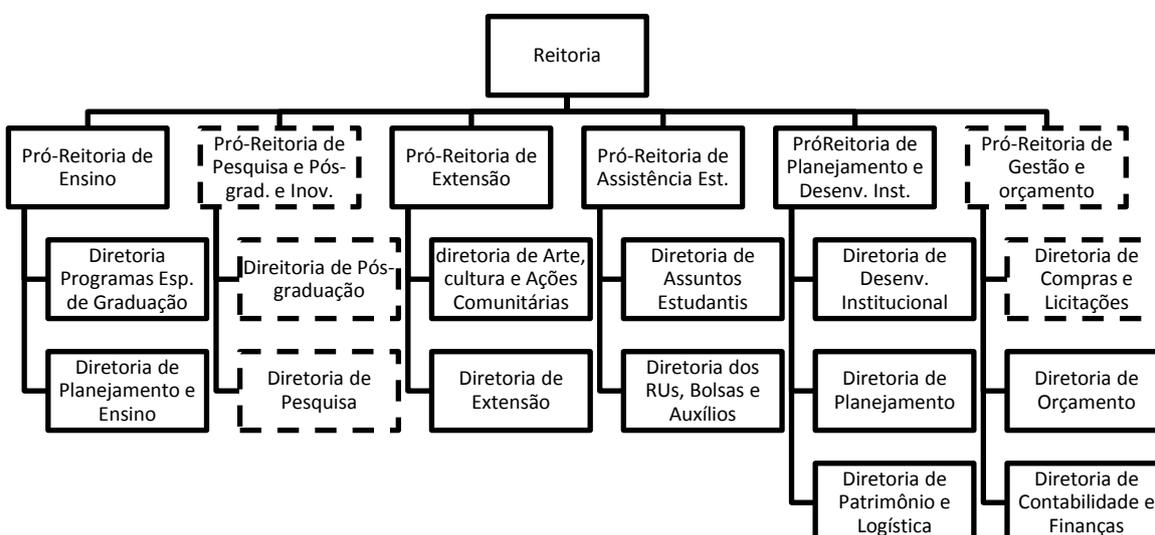
Por seu turno, o Relatório de Gestão 2013 da UNIVASF destaca o trabalho da PRPPGI, mediante editais de apoio aos trabalhos de investigação científica, que são desenvolvidos pelos Programas de Pós-Graduação *Stricto sensu*, além das pesquisas orientadas por profissionais desta Instituição por meio dos grupos de pesquisa da Universidade (PETROLINA, 2013).

Complementando a instrução das principais informações que caracterizam a UNIVASF e também o seu esforço na promoção das atividades de pesquisa científica e tecnológica no Semiárido, é importante enfatizar o Relatório da Comissão Própria de Avaliação CPA/UNIVASF (UNIVASF, 2014a), pois estabelece, entre outras funções, como responsabilidade social e pública da UNIVASF promover as ações necessárias para o

desenvolvimento da capacidade de inovação contínua diante das transformações provocadas pelo cenário nacional e internacional, além disso, firmar o compromisso com a divulgação da ciência, impulsionando o desenvolvimento sustentável.

Assim, pode-se destacar o papel da UNIVASF no desenvolvimento do semiárido nordestino e seu compromisso com o progresso científico e tecnológico. O foco na pesquisa e inovação desencadeou a necessidade de uma estrutura político-institucional, remodelando a atual Pró-Reitora de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação estrategicamente na promoção tridimensional de suas destacadas ações.

**Figura 2** – Organograma. UNIVASF, 2016.



Fonte: adaptado do site institucional da UNIVASF.

### 4.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Os principais atores sociais envolvidos nessa pesquisa são os gestores da Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação (PRPPGI), do Departamento de Pós-Graduação, do Departamento de Pesquisa, da Pró-Reitoria de Orçamento e Gestão (PROGEST) e do Departamento de Compras e Licitações. Além disso, os professores/pesquisadores responsáveis pela coordenação dos processos de importação de equipamentos.

Os entrevistados se caracterizam por serem gestores na Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação e na Pró-Reitoria de Orçamento e Gestão da UNIVASF, assim como, os

professores/pesquisadores identificados na segunda fase dessa pesquisa, responsáveis pela coordenação dos processos de importação de equipamentos para suprir os diversos laboratórios da UNIVASF, no período de 2004 a 2014. A identificação destes seguiu ao estabelecido e de acordo com a confidencialidade necessária para o desenvolvimento desta pesquisa, conforme caracterização no Quadro 7, Coordenador (A), Coordenador (B) e Coordenador (C). Em relação aos gestores, a identificação foi por meio da ordem da realização das entrevistas, denominando-os na seguinte ordem: Gestor (1), Gestor (2), Gestor (3), Gestor (4) e Gestor (5). Ressalta-se que um dos gestores já foi coordenador responsável pelo processo de importação de equipamentos e outro Coordenador entrevistado já ocupou o cargo de gestor na UNIVASF.

A entrevista com Gestor (1) foi realizada em 23 de fevereiro de 2016, com duração de 47 min, com início das 09h51 às 10h38. Na sequência, o Gestor (2) foi entrevistado em 24 de fevereiro do mesmo ano, com duração de 1h43, com início das 08h47 às 10h30. A terceira entrevista com o Gestor (3) ocorreu no dia 26 de fevereiro de 2016, com duração de 54 minutos, entre 08h37 às 09h32. Já a o Gestor (4) foi entrevistado no data de 29 de fevereiro de 2016, das 08h30 às 09h16, com duração de 46 minutos A entrevista do Gestor (5) foi realizada no dia 29 de fevereiro do corrente ano, das 09h55 às 10h13, com duração de 18 minutos Considerando que um dos Coordenadores caracterizado na segunda fase, no período da realização das entrevistas, ocupava um dos cargos de gesto e devidamente classificado como gestor, por isso, as demais entrevistas foram realizadas com o Coordenador (A) em 18 de março de 2016 das 11h30 às 12h45, com duração de 75 minutos, e, por fim, a entrevista realizada com o Coordenador (C) em 29 de março de 2016, das 14h05 às 14h59 completam a fase de coleta de dados por meio dessas entrevistas semiestruturadas.

#### 4.4 METODOLOGIA DE SELEÇÃO DAS REFERÊNCIAS

A estratégia de seleção e revisão da literatura caracterizou-se pela sequência de fases destacadas no seguinte protocolo: seleção das bases de dados científicos, definição das palavras-chaves e do período da pesquisa, identificação das referências mais citadas, leitura dos títulos e *abstracts* para refinar entre 30 a 60 referências, analisar em profundidade e, por último, fichamento e redação objetivando a revisão da literatura e elaboração dos fundamentos teóricos sobre a gestão de projetos de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (P,D&I), abordagem do novo gerencialismo, o princípio da eficiência administrativa e o processo de importação de equipamentos.

Nessa primeira fase, elegeu-se como base de dados para a busca de referências o Portal Periódicos Capes<sup>6</sup> e o Google Acadêmico<sup>7</sup>. Na sequência, passou-se para a definição das palavras-chaves, respectivamente, com a seguinte expressão: “R&D Management”. A busca foi realizada de acordo com os termos eleitos, constando no título e assunto, encontrou-se 188 trabalhos para o termo em inglês, por conseguinte, delimitou a busca em periódicos revisados pelos pares, considerando os artigos como tipo de material pesquisado no período de 1994 a 2015, refinando a busca em 168 publicações. A identificação dos artigos de maior relevância, considerando pelo menos duas referências publicadas por autor, resultou no refinamento de 19 publicações com acesso e sem custo adicional. Em seguida foram realizadas buscas no Google Acadêmico para confirmar a relevância das referências e a obtenção do arquivo digital das referências.

Na segunda fase, foi realizada a busca de referências nacionais no Portal de Periódicos da CAPES, do Google Acadêmico e do Banco Nacional de Teses e Dissertações<sup>8</sup>. Em seguida definiram-se as palavras-chave e “Gestão de P&D”. A primeira busca foi realizada no Portal de Periódicos da Capes, de acordo com os critérios definidos no termo em inglês e constatando quatro artigos. Em seguida o referido termo foi destacado no Google Acadêmico, resultando 378 referências que, por sua vez, foi necessário o estabelecimento específico para considerar o termo apenas no título e, por conseguinte, o refinamento apresentou 23 referências. Na sequência, realizou-se uma varredura no Banco Nacional de Teses e Dissertações de acordo com o critério de busca e foram identificadas mais quatro referências. Assim, diante desse conjunto de dados foi realizado o cruzamento de todas essas fontes e a leitura dos títulos e *abstracts* para excluir as repetições, as referências não disponíveis e incompatíveis com o tema abordado, assim, resultaram em 27 referências nacionais aptas à revisão da literatura e desenvolvimento do referencial teórico.

Após a revisão da literatura dos trabalhos relacionados foi possível desenvolver um arcabouço teórico sobre o tema “Inovação” e sua relação com a gestão e organização nas instituições públicas, fundamentada na abordagem do novo gerencialismo.

Na sequência da terceira fase, a palavra-chave pesquisada foi o termo de acordo com seu significado no Brasil como "novo gerencialismo" e o termo em inglês *new public management*. A varredura foi realizada de acordo com o termo em inglês, constando-os no

---

<sup>6</sup> [www.periodicos.capes.gov.br](http://www.periodicos.capes.gov.br). Pesquisa realizada em 25 set. de 2015; pesquisa limitada aos campos: *abstract*, *title*, *keywords*.

<sup>7</sup> <https://scholar.google.com.br>. Pesquisa realizada entre 21 set. de 2015; pesquisa em todos os campos.

<sup>8</sup> <http://bdtd.ibict.br/vufind/>. Pesquisa realizada em 02 a 06 de jan. de 2016; pesquisa em todos os campos.

título e no assunto, respectivamente, foram encontrados 139 trabalhos, em seguida, delimitou-se a busca em periódicos revisados pelos pares, considerando apenas artigos como tipo de material, considerando que já haver referências sobre o assunto, definiu-se como período os últimos cinco anos, refinando a busca em 47 artigos. Em seguida foi realizada a busca no Google Acadêmico para confirmar a relevância de acordo considerando o maior número de citações e pertinência do termo como o objeto dessa pesquisa, e, por fim, a leitura do título e abstract que resultou no refinamento de 17 artigos com acesso disponível.

A quarta fase consiste em realizar a busca de referências nacionais no Portal de Periódicos CAPES, no Google Acadêmico e no Banco Nacional de Teses e Dissertações<sup>9</sup>. Definiu-se como palavra-chave: “novo gerencialismo”. A primeira busca foi realizada no Portal de Periódicos da CAPES e no Google Acadêmico, de acordo com os critérios estabelecidos, destacando o termo no título das referências, assim não se constatou qualquer referência com esse termo no primeiro, mas no Google apresentou 13 referências, sendo que quatro desses trabalhos só foi possível o acesso por meio da disponibilização desse material junto a Biblioteca da UNIVASF. Em seguida, realizou-se uma varredura no Banco Nacional de Teses e Dissertações, de acordo com o critério de busca e foram identificadas oito referências e, após pesquisa, resultaram apenas três referências. Assim, diante desse conjunto de dados foi realizado o cruzamento de todas essas fontes e a leitura dos títulos e *abstracts* para excluir as repetições, as referências não disponíveis e incompatíveis com o tema abordado, resultando 24 referências nacionais e internacionais aptas à revisão da literatura e ao desenvolvimento do referencial teórico, além de outras indicadas e disponibilizadas.

Em relação ao termo “princípio da eficiência administrativa”, o conjunto de referências colacionadas em buscas dos termos anteriores apresentou-se como robusto e suficiente para o desenvolvimento do arcabouço teórico sobre essa temática e, especialmente, com estreita relação com a abordagem do novo gerencialismo e o objeto dessa dissertação.

Já a quinta fase se deu mediante busca por referências e se concentrou na pesquisa em livros nas bibliotecas dos cursos de direito de Petrolina/PE e Juazeiro/BA, entre os períodos de dezembro de 2015 a janeiro de 2016, na área do direito e, também, especializados em licitação e contratos públicos, tendo em vista que a varredura realizada no Portal de Periódicos da Capes, no Google Acadêmico e no Banco Nacional de Teses e Dissertações não resultou em referências estritamente relacionadas com o objeto desse estudo dissertativo.

---

<sup>9</sup> <http://bdtd.ibict.br/vufind/>. Pesquisa realizada em 02 a 06 janeiro de 2016; pesquisa em todos os campos.

#### 4.5 DESENHO METODOLÓGICO DO ESTUDO EMPÍRICO

O desenvolvimento dessa pesquisa está dividido em quatro fases:

**Fase 1** – Caracterizar a política institucional da pesquisa científica, tecnológica e inovação da UNIVASF a partir do marco legal da política nacional. Nesta fase são realizados levantamento e análise dos documentos sobre a estrutura e a política institucional de gestão e apoio e fomento às pesquisas na UNIVASF.

Para eleger os tipos de documentos adotou-se como critério o período que corresponde ao início das discussões e aprovação do novo Estatuto da UNIVASF, respectivamente em 2011 e 2012, quando estabeleceu a política institucional de incentivo e promoção da investigação científica e sua divulgação visando à promoção e ao desenvolvimento da ciência, tecnológica e inovação como patrimônio humano e o fortalecimento das relações com a comunidade (PETROLINA, 2012). Foram analisados 25 marcos regulatórios, como a Constituição Federal, Leis ordinárias, Decretos e Portarias relacionados à pesquisa científica, tecnológica e inovação no Brasil.

Em relação às características dos tipos desses documentos estabeleceram-se as normas internas vigentes e documentos relacionados à PRPPGI e à pesquisa científica, tecnológica e de inovação na UNIVASF formalizados entre 2011 e 2014, quais sejam: Estatuto e Resoluções da UNIVASF, estrutura e outras normas de funcionamento da PRPPGI, relatórios dos programas de Pós-Graduações *stricto sensu*, editais internos de apoio e fomento ao desenvolvimento à pesquisa científica e tecnológica. Também foram analisados os relatórios emitidos pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) e os relatórios de gestão da instituição. Assim, no âmbito da Instituição, analisou-se a Lei que instituiu a UNIVASF e seu Estatuto, seis Resoluções, quatro Relatórios da Comissão Própria de Avaliação, três Relatórios de Gestão, 15 Editais Internos de apoio e fomento à pesquisa, 20 atas de reuniões das Câmaras de Pesquisa e da Pós-Graduação.

Nesse sentido, o foco é analisar a estrutura e os tipos de ações da política institucional de apoio e fomento à pesquisa científica, tecnológica e de inovação em comparação com o marco legal nacional da política científica, tecnológica e inovação. Além disso, identificar os pesquisadores que necessitam dos equipamentos importados para o desenvolvimento dessas pesquisas. Nesse sentido, identificaram-se dez processos de importação de equipamentos, sendo que não são todos os professores/pesquisadores beneficiados com os a infraestrutura adquirida que participaram da condução desses procedimentos formais. Em todos os processos analisados pode-se identificar que os coordenadores dos programas de Pós-

Graduação ou dos projetos são os responsáveis pelas etapas: administrativa-operacional, acompanhamento da etapa cambial e fiscal.

Em seguida, o foco é aprofundar o processo de caracterização dos resultados obtidos na análise desses documentos.

**Fase 2** – Descrever o fluxo administrativo dos processos de importação de equipamentos da Pró-Reitoria de Orçamento e Gestão (PROGEST), considerando o princípio da eficiência administrativa. Em seguida, levantou e analisou os documentos de acordo com as ações e atos administrativos desenvolvidos no processo de importação de equipamentos para fomentar e apoiar a pesquisa científica, tecnológica e de inovação na UNIVASF. Os tipos de documentos foram definidos pelo critério relacionado com o processo de importação no período de 2004 a 2014.

**Fase 3** – Identificar os principais fundamentos das deliberações sobre os pontos de pauta e demais justificativas observadas nas reuniões das Câmaras de Pesquisa e Pós-Graduação da UNIVASF para conhecer os limites apresentados pelos sujeitos na gestão de projetos de pesquisa. O desenvolvimento dessa fase se deu por meio da observação não participante segundo o critério estruturado, sendo sistematizadas informações prévias e com a participação dos professores/pesquisadores da UNIVASF, representantes institucionais das câmaras de pesquisa e Pós-Graduação da instituição.

Os procedimentos foram definidos de acordo com a seguinte sequência: desenvolver o roteiro de observação não participante por meio da revisão da literatura, dos fundamentos teóricos desenvolvidos, de acordo com a Figura 4, e seguindo o roteiro de análise (Apêndice C). Assim, foi instituído o roteiro de observação não participante para a reunião, conforme Apêndice A.

As observações não participantes foram realizadas em duas reuniões ordinárias da Câmara de Pós-Graduação e de Pesquisa da UNIVASF, respectivamente, nos dias 16 de fevereiro de 2016 e 17 de fevereiro de 2016. Além disso, foi realizada outra observação não participante na reunião extraordinária, cuja pauta foi discutir os problemas relacionados ao Edital Institucional CT-INFRA, financiados com recursos da FINEP, realizada em 18 de fevereiro de 2016.

Por conseguinte, após a solicitação formal de autorização referente à participação nas reuniões descritas, foram realizadas anotações sobre os temas e suas respectivas falas foram devidamente gravadas em áudio para análise e interpretações (VERGARA, 2009).

**Fase 4** – Por fim, nessa última fase o foco foi aprofundar o processo de caracterização dos resultados obtidos na análise dos documentos e da observação não participante, resultante

das fases 1, 2 e 3. O objetivo dessa fase foi identificar os limites encontrados pelos gestores e professores/pesquisadores relacionados com o desenvolvimento de atividades de pesquisa científica e tecnológica, no que se refere ao alcance do princípio da eficiência no processo de importação de equipamentos. Nessa fase foi realizada a coleta de dados por meio da entrevista semiestruturada com os sujeitos da pesquisa já identificados e caracterizados, conforme definido no subitem 4.3 dessa dissertação.

#### 4.6 TESTE E VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A garantia da fidedignidade e a validade do roteiro de entrevistas semiestruturadas foram submetidas a teste e validação por especialista na área de gestão de projetos de pesquisa, como também, o desenvolvimento dessa investigação foi totalmente realizada pelo autor deste trabalho em todas as suas fases, desde as coletas de dados até a elaboração desse relatório.

O roteiro de entrevista foi submetido à validação por um professor/pesquisador, com título de doutor na área de gestão de projetos, o qual apresentou algumas sugestões para tornar mais claras as questões norteadoras do roteiro e, em seguida, sugeriu a validação do instrumento. Nesse sentido, destaca-se que o roteiro foi submetido à avaliação de um professor/pesquisador da UNIVASF que respondeu de forma argumentativa, demonstrando que compreendeu os quesitos, como também, apresentou respostas adequadas aos objetivos propostos no instrumento, encadeando as informações que se pretendeu obter com esse instrumento e, com isso, considerou o instrumento de coleta de dados validado, testado e aprovado para conduzir as demais fases dessa pesquisa.

Na sequência, adotou-se a realização de um pré-teste deste instrumento com um pesquisador responsável pela coordenação de um processo de importação, mas que não conseguiu concluí-lo e/ou adquirir os equipamentos. Essa estratégia foi adotada para não excluir os três pesquisadores na universidade pela experiência com êxito na importação de equipamentos. Nessa fase o participante do pré-teste aceitou a participação, de acordo com o preenchimento e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme Apêndice “D”.

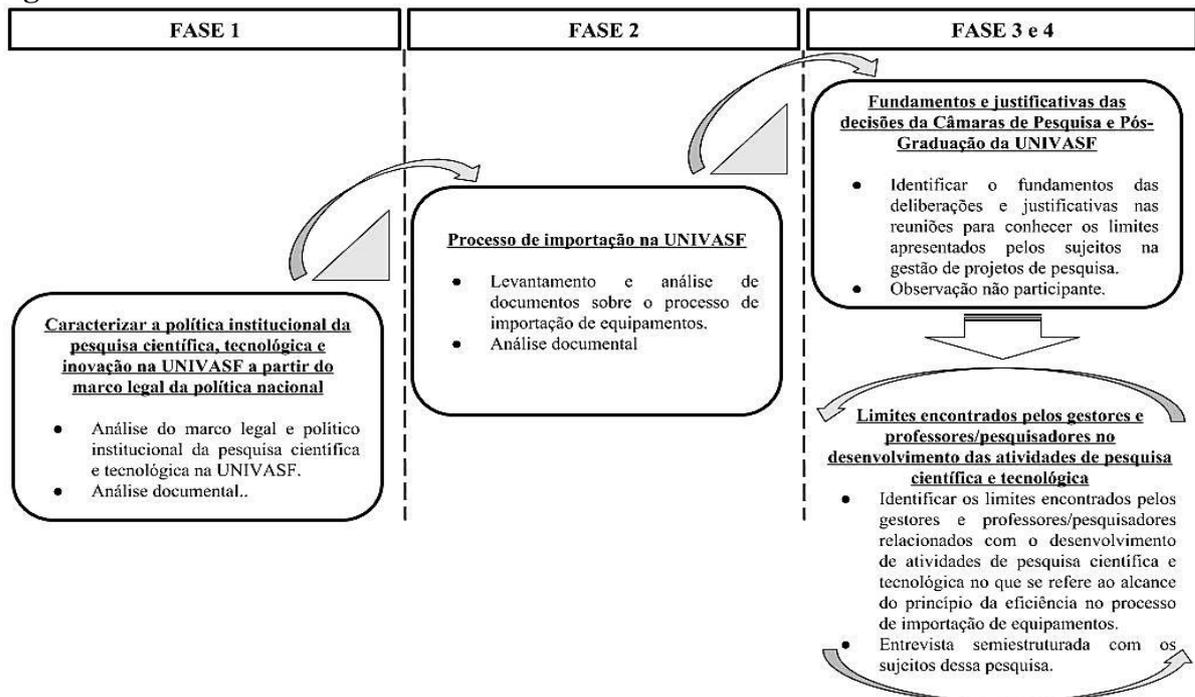
A entrevista foi realizada no dia 18 de fevereiro de 2016, com o Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Recursos Naturais, com formação na área de Farmácia e titulação em nível de pós-doutorado. Ao finalizar o pré-teste, o entrevistado respondeu a um questionário de avaliação do roteiro de entrevista semiestruturado. O entrevistado informou

que as questões desse roteiro de entrevista estavam muito claras com respostas fáceis e diretas, bem como, as perguntas eram suficientemente variadas para reter o interesse e a atenção do entrevistado. Também, considerou que a linguagem utilizada era de fácil entendimento e compatível com o tema abordado e não identificou que existiam perguntas que preferia não responder. Na sequência, afirmou que responderia o roteiro se ele fosse enviado pela internet e declarou que o roteiro permitiu responder à entrevista sem qualquer dificuldade.

Os dados coletados através da análise dos documentos, das observações não participante das entrevistas semiestruturadas contribuirão para a análise do caso e, por conseguinte, os resultados foram submetidos à análise conforme Figura 3 – Plano de coleta de dados e, concluindo essa última fase, realizou-se a triangulação dos resultados obtidos para o aprofundamento e consolidação dos resultados obtidos nesse trabalho dissertativo. (FLICK, 2009)

Assim, a estratégia metodológica de coleta dos dados neste estudo de caso atende ao protocolo de desenvolvimento desse tipo de estudo qualitativo por meio das unidades de análise da PRPPGI, da PROGEST, e professores/pesquisadores relacionados com a coordenação dos processos de importação de equipamentos, como também, constitui um ambiente favorável à triangulação e à análise das informações pesquisadas para responder a cada um dos objetivos específicos. A seguir o Plano de coleta de dados detalhado na Figura 3:

**Figura 3-** Plano de coleta de dados.



Fonte: elaboração própria.

#### 4.7 PLANO DE ANÁLISE

A análise qualitativa dos dados coletados por meio das técnicas de análise documental, observação direta do tipo não participante e entrevistas semiestruturadas, fundamentam a utilização desse estudo de caso, por meio de triangulação dessas técnicas (CRESWELL, 2010).

A construção do plano de análise se deu por meio da seleção do material consultado e da definição dos pressupostos, de acordo com a Figura 1. Em seguida, a construção dos indicadores constituídos por meio da revisão da literatura e da construção dos fundamentos teóricos que balizaram essa pesquisa, conforme Quadro 1 (BARDIN, 2011).

O modelo analítico adotado nesse estudo foi a técnica da análise de conteúdo, pois se coaduna com os objetivos e as estratégias de coleta de dados através da obtenção de evidências, por meio da observação não participante e da entrevista semiestruturada. A sua adoção está relacionada com as vantagens de descrever objetivamente e de forma sistemática, os conteúdos das comunicações, assim como registrar quantitativamente a frequências dos termos relacionados com as categorias estabelecidas no Quadro 1 – Síntese do quadro teórico: dimensões e categorias de análise.

A significação dos resultados foi estabelecida pela descrição da política institucional de pesquisa e o processo de importação de equipamentos, por meio do encadeamento lógico das evidências, do agrupamento e contagem das categorias conforme as três técnicas de coleta de dados adotados nessa pesquisa (GIL, 2009; CRESWELL, 2010; BARDIN, 2011).

A grade de análise eleita nessa pesquisa foi a do tipo aberto, pois as categorias foram previamente definidas durante a revisão da literatura e da análise dos documentos (VERGARA, 2005). Assim, diante das características adotadas para o tratamento dos dados, parte das evidências exigiu o auxílio de programas de computador para agilizar o processo de agrupamento e contagem que, nesse estudo, adotou-se o sistema informatizado Nvivo, por possuir a capacidade de operacionalizar e agrupar quantidade considerável de dados, como documentos, registro das observações e das entrevistas (GUIZZO; KRZIMINSKI; OLIVEIRA, 2003; GIL, 2009).

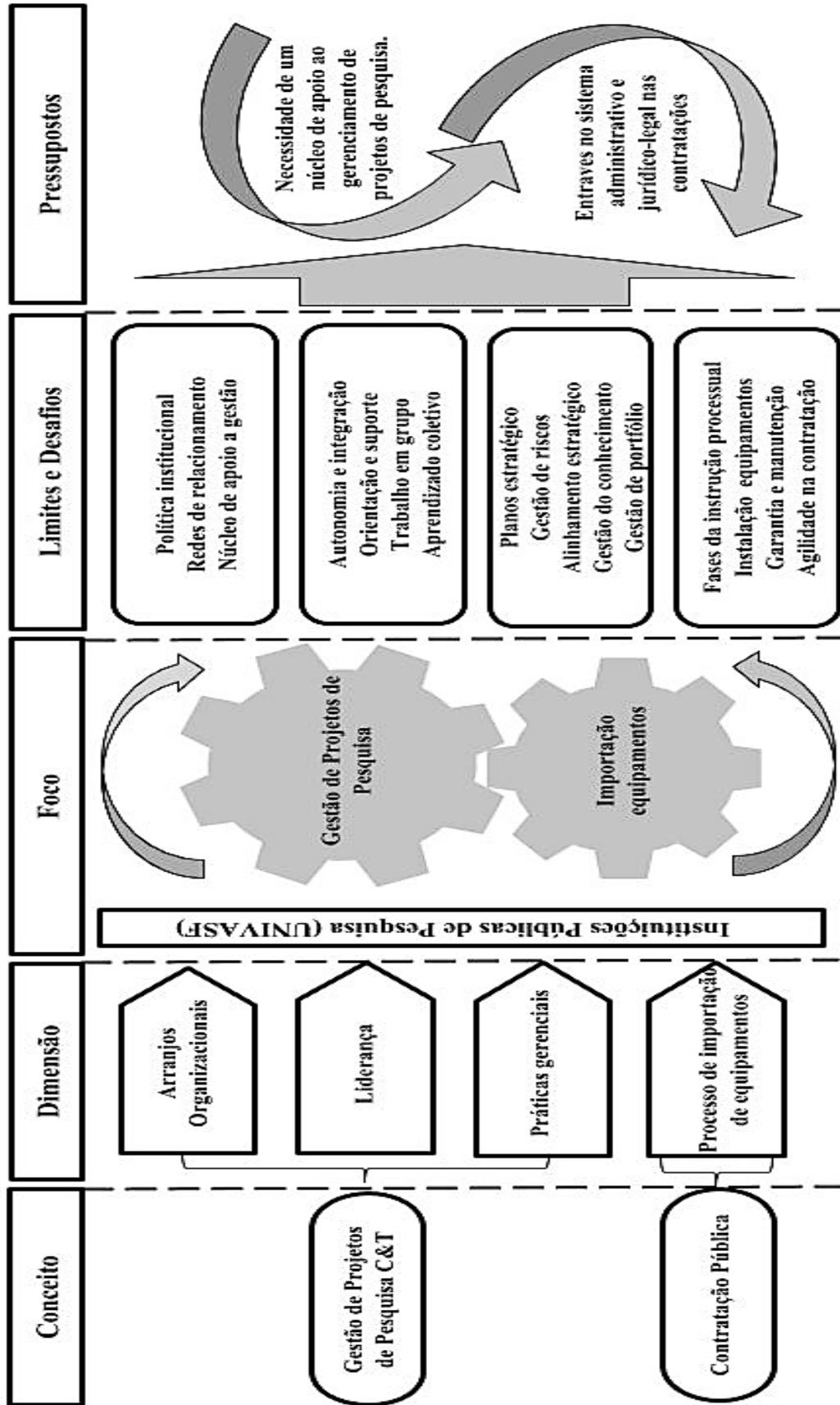
#### 4.8 DIMENSÕES E CATEGORIAS DE ANÁLISE

A partir da definição da unidade de análise, das técnicas eleitas e da revisão da literatura identificaram-se previamente as seguintes dimensões e categorias de análise, conforme

caracterizadas no Quadro 1 – Síntese do quadro teórico de análise: dimensões e categorias: os arranjos organizacionais, a liderança na condução dos projetos de gestão de projetos de pesquisa, além das práticas gerenciais adotadas por organizações públicas e privadas, tanto em nível nacional como internacional e, por fim, o processo de importação de equipamentos que aborda todo o processo de importação de equipamentos, de acordo com as fases de instrução processual, autorizações legais dos organismos nacionais e internacionais, a conversão e pagamento em moeda estrangeira, o transporte, os serviços alfandegários relacionados ao desembaraço dos equipamentos vitais ao desenvolvimento da pesquisa científica nacional.

Nesse sentido, o desenvolvimento dessa abordagem qualitativa analisou o conteúdo das informações obtidas por meio dos instrumentos de coleta de dados já especificados, conforme a ilustração da síntese dessa etapa constituída na Figura 4 – Ilustração da síntese do quadro teórico de análise: dimensões e categorias.

Figura 4- Ilustração da síntese do quadro teórico de análise: dimensões e categorias.



Fonte: elaboração própria.

No andamento da pesquisa Bardin (2011) destaca três fases básicas: (a) pré-análise, relacionado à seleção do material e definição dos procedimentos; (b) exploração do material, referente à implementação dos procedimentos; (c) tratamento dos dados e interpretação, no que se refere à geração das inferências e dos resultados da investigação. Assim, por meio dessas definições foi estabelecido o protocolo de tratamento de dados, fundamentado na análise de conteúdo, denominado como pré-análise, conforme a seguir:

**Pré-análise:** desenvolveu-se o protocolo de tratamento e análise dos dados coletados através dos instrumentos de pesquisa conforme o Apêndice C.

**Exploração do material:** ultrapassadas as fases 1 e 2, passa-se à leitura do material selecionado durante a fase de levantamento documental, depois para o registro, agrupamento, quantificação das palavras-chaves e descrição das políticas institucionais de pesquisa e o processo de importação de equipamentos na UNIVASF(VERGARA, 2005).

**Tratamento dos dados e interpretação:** coletados os dados na observação não participante e nas entrevistas desenvolvidas nas fases 3 e 4 passa-se a transcrição e análise das categorias utilizando o *software* Nvivo.

A grade de análise eleita nessa pesquisa foi do tipo aberto, pois as categorias foram previamente definidas durante a revisão da literatura e da análise dos documentos (VERGARA, 2005). Por fim, passam-se às fases conclusivas por meio do retorno às questões norteadores dessa pesquisa, com a avaliação da teoria por meio da checagem dos resultados encontrados anteriormente, também, realiza um comparativo com as teorias existentes para identificar contradições e outros contributos, então, parte-se para a apresentação e discussão dos resultados.

#### 4.9 ASPECTOS ÉTICOS

Esta pesquisa obedece às recomendações da Resolução nº 466 de 12 de dezembro de 2012 do Conselho Nacional de Saúde, encontrando-se apensado a essa pesquisa o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice D). Obteve o parecer do Comitê de Ética e Deontologia em Estudos e Pesquisas nº 1.406.593.

## **4.9.1 Riscos e benefícios**

### *4.9.1.1 Riscos*

Os possíveis riscos que o sujeito (entrevistado/informante ou o observado) pode estar exposto em participar do presente estudo se relacionam com os comentários proferidos que, a depender do tipo de informação prestada, pode incorrer em críticas contundentes e capazes de provocar algum tipo de prejuízos à organização e, por conseguinte, o participante poderá estar suscetível a ações administrativas e judiciais regressivas indesejadas.

### *4.9.1.2 Benefícios*

Os benefícios esperados, direta ou indiretamente, ao sujeito participante da pesquisa estão relacionados com a possibilidade de gerar uma análise para compreender, prevenir deficiências e tornar eficiente a gestão de projetos de pesquisa e inovação no processo de importação. Tais resultados contribuirão para instruir os gestores (participantes da pesquisa) com informações estratégicas e eficientes nesses procedimentos de contratação pública, agregando resultados satisfatórios, alcance dos objetivos institucionais e reconhecimento profissional.

Assim, pode-se inferir que o risco se justifica pela importância do benefício esperado para o próprio participante, sendo maiores esses benefícios em detrimento de possíveis reações adversas às informações proferidas.

### *4.9.1.3 Medidas de minimização dos riscos e proteção do participante da pesquisa*

Tendo em vista que os riscos estão relacionados com as consequências das informações prestadas e, a depender do tipo de informação, poderá provocar algum tipo de prejuízo à organização e, por conseguinte, o participante poderá estar suscetível a ações administrativas e judiciais regressivas indesejadas. Assim, para minimizar os riscos e proteger o participante da pesquisa, as medidas adotadas são: local da entrevista reservado, contando com a presença do pesquisador e o participante, as informações coletadas serão consideradas de estrita confidencialidade e somente o pesquisador e sua orientadora terão conhecimento de sua identidade, e comprometendo-se a mantê-los em sigilo ao publicar os resultados dessa

pesquisa. Nesse sentido, reforçamos que os dados coletados serão utilizados apenas para fins desta pesquisa e todas as medidas serão tomadas para garantir o anonimato de sua identidade.

## **5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Este capítulo objetiva apresentar e discutir os resultados sobre a gestão de projetos de pesquisa e o princípio da eficiência na importação de equipamentos na UNIVASF. Para tanto, realiza-se a caracterização do marco legal nacional e político institucional da pesquisa científica, tecnológica e inovação da UNIVASF. Em seguida é descrito o fluxo administrativo do processo de importação de equipamentos da Pró-Reitora de Orçamento e Gestão da UNIVASF (PROGEST), considerando o princípio da eficiência administrativa. Por fim são identificados os limites encontrados pelos gestores e professores/pesquisadores, relacionados com o desenvolvimento de atividades de pesquisa científica e tecnológica, no que se refere ao alcance do princípio da eficiência no processo de importação de equipamentos.

### **5.1 MARCO LEGAL NACIONAL E POLÍTICOINSTITUCIONAL DA PESQUISA CIENTÍFICA, TECNOLÓGICA E INOVAÇÃO DA UNIVASF**

Esta etapa objetiva caracterizar o marco legal nacional e político institucional da pesquisa científica, tecnológica e inovação mediante a análise dos da legislação brasileira e documentos normativos relacionados com o desenvolvimento das políticas de pesquisa no âmbito da Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF).

#### **5.1.1 Marco legal nacional da pesquisa científica, tecnológica e inovação**

A partir da análise documental foi possível caracterizar o marco legal nacional da pesquisa científica, tecnológica e inovação de acordo com as seguintes categorias: ação e desenvolvimento da pesquisa científica, tecnológica e inovação, apoio e fomento, eficiência administrativa, difusão do conhecimento, planos e objetivos da política nacional.

##### *5.1.1.1 Ação e desenvolvimento da pesquisa científica, tecnológica e inovação*

O desenvolvimento da pesquisa científica, tecnológica e inovação na UNIVASF está relacionado com o arcabouço legal da política nacional brasileira. Nesse sentido, os dispositivos constitucionais, legais e infralegais foram analisados como diretrizes e fundamentos dessas ações no estudo de caso objeto dessa pesquisa.

As ações da política nacional de pesquisa científica e tecnológica estão dispostas no texto constitucional, assim como em diversas normativos. Nesse sentido, destacam-se o art. 23, inc. V, e o art. 24, inc. IX, da Constituição Federal (1988a), definindo a competência concorrente para legislar e promover ações de acesso à educação, à tecnologia, à pesquisa e à inovação. Nos artigos 167, inc. IV, 218, § 1º, art. 219, *caput* e parágrafo único, art. 219-A, preceituaram e estabeleceram a necessidade de destinar recursos específicos para as ações de manutenção e desenvolvimento do ensino, como também, definiu como prioritárias as iniciativas relacionadas à pesquisa científica básica e tecnológica, inclusive, no estímulo ao fortalecimento da inovação das empresas por meio da criação e manutenção de parques e polos tecnológicos e a atuação de inventores independentes. Para isso, autoriza os entes federados estabelecerem relações de cooperação entre os diversos organismos públicos e privados para o compartilhamento da capacidade instalada e dos recursos humanos de alta qualificação profissional para a execução de pesquisas, do desenvolvimento científico, tecnológico e de inovação.

Outra importante ação foi a criação do Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FNDCT) através do DECRETO-LEI nº 719, (BRASIL, 1967c) e reestabelecido pela Lei nº 8.172 (BRASIL, 1991) que objetivou apoiar e fomentar os programas e projetos estratégicos para o desenvolvimento científico e tecnológico, desempenhando um papel importante para a assistência financeira e para o desenvolvimento da política nacional de pesquisa científica, tecnológica e também de inovação. A Lei nº 8.405/08 (BRASIL, 2008a), art. 1º, autorizou a instituição da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), estabelecendo em seu art. 2º, com a missão de subsidiar o MEC na formulação de políticas e o desenvolvimento das atividades de suporte à formação de profissionais de magistério para educação básica, superior e para o desenvolvimento científico e tecnológico do país.

As ações de melhorias das condições de trabalho das IFES e das ICTs são fundamentais para o desenvolvimento dos programas e projetos mediante desenvolvimento de relações de cooperação, interação e parceria entre as instituições de apoio, conforme dispõe o Decreto nº 7.423, (BRASIL, 2010), que regulamentou a Lei nº 8.958, (BRASIL, 1994). Nesse sentido, a Lei nº 8.958, (BRASIL, 1994), em seu art. 1º e 3º, estabeleceu que as instituições federais de ensino superior (IFES) e as ICTs estão autorizadas a celebrar convênios e contratos, por prazo determinado, com fundações instituídas com a finalidade de apoiar projetos de ensino, pesquisa, extensão, desenvolvimento institucional, científico e tecnológico de estímulo à inovação, inclusive a gestão administrativa e financeira para a execução dos

projetos. A Portaria Interministerial MEC/MCT nº 3.185, (2004), regulamentou o registro de credenciamento das Fundações de Apoio, de acordo com a Lei nº 8.958, (BRASIL, 1994), art. 2º, inc. III. Além desses avanços, o Decreto nº 8.241, (2014), estabeleceu procedimentos simplificados para a aquisição de bens e a contratação de obras e serviços pelas fundações de apoio, conforme destacado em seu art. 26, inciso V, preceituando a possibilidade para contratação direta para importação de bens relacionados com os projetos de pesquisa, desenvolvimento científico e tecnológico, e inovação até o valor de R\$ 250.000,00 (duzentos e cinquenta mil reais), como também, a redução do prazo de publicidade do instrumento convocatório para cinco dias úteis para contratação de bens e serviços e quinze dias úteis para obras e serviços de engenharia, mediante divulgação no site institucional da fundação de apoio e no portal de compras do governo federal, conforme Decreto nº 8.241, art. 9º, inc. III, (2014), por conseguinte, a possibilidade de prever no instrumento convocatório a contratação de garantia mínima, conforme previsão art. 7º, inc. I, ademais, as despesas de manutenção, utilização, reposição, depreciação e impacto ambiental, de acordo com art. 12, § 1º do mesmo diploma. Ressalta-se, porém, que o mesmo decreto que regulamentou esse procedimento simplificação de contratação manteve a necessidade da formal instrução processual, comprovação de pesquisa de mercado, elaboração de termo referência e anteprojetos nas contratações de obras e serviços de engenharia, além das exigências de habilitação dos fornecedores, conforme estabelecido nos artigos 4º, 6º, 8º e dos arts. 18 a 25 desse Decreto.

O estímulo ao desenvolvimento de redes de relacionamento, interação e compartilhamento são destaques na Lei nº 10.973, (BRASIL, 2004b), em seu art. 3º e *Caput*, art. 4º, 8º e 9º, quando estabelece que os entes federados e suas respectivas agências de fomento devem estimular as alianças estratégicas para o desenvolvimento de projetos em cooperação com organismos privados, ICTs, organizações do terceiro setor, assim como, redes e projetos internacionais, voltadas às atividades científicas e tecnológicas de estímulo à inovação no desenvolvimento de produtos, processos, serviços inovadores, difusão e transferência de C&T, através do compartilhamento de laboratórios, equipamentos, instrumentos, materiais e de capital intelectual, além disso, autonomia das ICTs para celebrar acordos de parcerias para o desenvolvimento dessas atividades integradas. Destaca-se nessa lei o seu art. 1º, parágrafo único, inc. XII, quando orienta observar os princípios da simplificação dos procedimentos de gestão desses projetos de pesquisas científicas e tecnológicas de estímulo à inovação e adoção de controle por resultados em sua avaliação e, em seu inc. XIII, enfatizou aproveitar o “[...]poder de compra do Estado para fomento à inovação” (BRASIL, 2004a).

Enfatiza-se nesse contexto a Lei nº 11.478, (BRASIL, 2007a), art. 1º, autorizou a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) a constituição de Fundo de Investimento em Participações em Infraestrutura (FIP-IE) e Fundo de Investimento em Participação na Produção Econômico Intensiva em Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (FIP-PD&I), para a formação de condomínio fechado objetivando o investimento em projetos de infraestrutura e de produção econômico intensiva em P,D&I, como também, a Lei nº 11.540, (BRASIL, 2007b), em seu art. 1º e 18, estabeleceu como objetivo do FNDCT financiar, através da destinação de recursos para apoiar e fomentar a inovação e do desenvolvimento do C,T&I. Ademais, destaca-se a criação da Fundação Centro Tecnológico para Informática – CTI, com o fito de incentivar o desenvolvimento da pesquisa científica e tecnológicas das atividades de informática, de acordo com a Lei nº 7.232, art. 32 (BRASIL, 1984).

Por meio da Lei nº 7.677, art. 1º (BRASIL, 1988b) criou-se o Instituto associado ao CNPq, denominado de Centro de Tecnologia Mineral – CETEM, aberto à participação de órgãos da administração pública federal, estadual, municipal e instituições privadas, objetivando a promoção e o desenvolvimento da tecnologia mineral e aplicação pela industrial nacional. Também, a Lei nº 10.052, em seu art. 1º (BRASIL, 2000), institui o Fundo para o Desenvolvimento Tecnológico das Telecomunicações – FUNTTEL, com objetivo de estimular a inovação tecnológica, incentivar a capacitação de recursos humanos, fomentar a geração de empregos e promover o acesso de pequenas e médias empresas a recursos de capital, com fito de ampliar a competitividade da indústria no setor de telecomunicações do Brasil.

É importante destacar as ações de gestão desses projetos de pesquisas científicas e tecnológicas de estímulo à inovação, relacionadas à pesquisa aplicada, através da criação do Centro Nacional de Tecnologia Eletrônica Avançada S.A. – CEITEC, vinculada ao Ministério da Ciência e Tecnologia, objetivando a formação de recursos humanos, capacitação, intercâmbio de técnicos e pesquisadores por meio de cursos, em articulação com as instituições de ensino superior, centros de pesquisa e desenvolvimento, organismos da administração pública e privada, com a função social de desenvolver soluções científicas e tecnológicas com exploração direta da atividade econômica relacionadas às tecnologias de semicondutores, microeletrônica e áreas afins, por meio da produção, comercialização, concessão de licenças ou de usos e de patentes, conforme dispõe a Lei nº 11.759, art. 1º, art. 4º, inc. I, § 1º e incisos I e II (BRASIL, 2008b).

O Plano Plurianual 2011-2014, instituído pela lei nº 12.593 (BRASIL, 2012), dispõe em seu Anexo I diversos Programas temáticos, em destaque, o Programa 2021, relacionado à

Ciência, Tecnologia e Inovação, com diversos objetivos, quais sejam: o objetivo 0400 estabelecido para fomentar a geração e aplicação de novos conhecimentos, com atenção especial ao equilíbrio regional e o fortalecimento da interação entre o sistema produtivo com a sociedade, assim como, o objetivo 0401 preceituou o fortalecimento das instituições científicas e tecnológicas da Amazônia com o fito de descentralizar a produção científica e tecnológica, já o objetivo 0403 compreende a realização de P,D&I nas unidades do MCTI e a expansão e modernização da infraestrutura de C,T&I das ICTs, através do compartilhamento do uso desses equipamentos e aparelhos.

Já o objetivo 0493 estabeleceu como áreas prioritárias para a promoção da pesquisa, desenvolvimento tecnológico e a inovação em tecnologias estratégicas de caráter transversal: a biotecnologia, a nanotecnologia e os novos materiais. O objetivo 0494 está relacionado à ampliação da inovação e dos investimentos empresariais em pesquisa por meio da utilização dos instrumentos do governo de apoio à inovação.

Os Programas temáticos relacionados à Agricultura Familiar 2012 e a Agricultura Irrigada 2013 estabeleceram, respectivamente, o objetivo 0761, através da iniciativa 030P a articulação de redes de pesquisa, desenvolvimento, transferência de tecnologia e experiências locais, em sistema de produção de base ecológica, adequada à realidade da agricultura familiar, mulheres rurais, povos e comunidades tradicionais, assim como, os objetivos 0171 e 0499 direcionados à promoção do fortalecimento do P,D&I direcionados à agricultura irrigada e sua difusão com o fito de incrementar ganhos de produtividade, com qualidade e redução dos custos de produção, promovendo-a através da popularização da ciência, tecnologia, inovação e melhorias na educação científica.

#### *5.1.1.2 Apoio e Fomento*

A Constituição Federal (BRASIL, 1988a) preceituou nos arts 23, inc. V, art. 218, § 1º e art.219 e 219-A, as características de apoio e fomento da política nacional às pesquisas científicas e tecnológicas de estímulo à inovação, quais sejam: o Estado priorizará a pesquisa científica básica e tecnológica visando ao bem público e o desenvolvimento científico, tecnológico e de inovação, além disso, compartilha a competência e responsabilidades entre os entes federados para promoção do acesso e desenvolvimento do C,T&I e seu financiamento, objetivando a criação, absorção, difusão e transferência de tecnologias.

Os organismos e fundos são criados para apoiar e fomentar as ações de pesquisa, desenvolvimento e inovação, quais sejam: o Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e

Tecnológico – FNDCT, conforme dispõe a Lei nº 8.172 (BRASIL, 1991) e DECRETO-LEI nº 719 (BRASIL, 1967c), como também os entes federados, mediante suas respectivas agências de fomento, estimularão e apoiarão as alianças estratégicas e a concessão de recursos para execução de projetos.

As instituições criadas para o gerenciamento desses fundos como o Conselho Nacional de Pesquisas, criado através da Lei nº 1.310 (BRASIL, 1951), alterada posteriormente pela Lei nº 6.129 (BRASIL, 1974), transforma esse organismo em fundação intitulada de Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), com a finalidade de analisar os planos e programas de C,T&I e a formulação e atualização da política de desenvolvimento científico e tecnológico.

No âmbito do desenvolvimento econômico foi constituída a Empresa Pública: Financiadora de Estudos de Projetos S.A. (FINEP) com missão de fomentar a pesquisa, o desenvolvimento e a inovação para o aperfeiçoamento da tecnologia nacional, de acordo com a Lei nº 61.056 (BRASIL, 1967b). A atual Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), criada por meio da Lei nº 8.405 (BRASIL, 2008a), com a missão institucional de formulação de políticas e desenvolvimento de ações de suporte à formação de profissionais de magistério para educação básica e superior, responsável pelo acompanhamento e avaliação dos cursos de Pós-Graduação *strictu sensu* no Brasil, como também, desenvolvimento científico e tecnológico do país, conforme dispõe o art. 1º e 2º desse diploma legal.

As fundações de apoio à pesquisa, ciência e tecnologia dos entes federados são importantes órgãos de fomento dessas ações e objetivam o incentivo e fomento à gestão desses projetos de pesquisas de estímulo à inovação, à formação e capacitação de recursos humanos e o estímulo à inovação tecnológica e sua transferência e assimilação pela economia nacional e internacional. Nesse sentido, destacam-se as fundações dos três estados (Bahia, Pernambuco e Piauí) de atuação do caso objeto dessa pesquisa, quais sejam: No Estado da Bahia destaca-se a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia (FAPESB), criada por meio da Lei nº 7.888 (BAHIA, 2001), em Pernambuco a Fundação de Amparo à Ciência e Tecnologia do Estado de Pernambuco (FACEPE), instituída pela Lei nº 10.401 (PERNAMBUCO, 1989) e no Estado do Piauí a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Piauí (FAPEPI), por meio da lei nº 4.664 (PIAUI, 1993) e suas alterações posteriores.

As principais fontes de financiamento, além dos recursos do tesouro nacional das instituições de fomento já mencionadas, são as contribuições de intervenção de domínio econômico destinadas ao financiamento do Programa de Estímulo à integração Universidade-

Empresa para o apoio à inovação, de acordo com o preceituado na Lei nº 10.168 (BRASIL, 2000), também autoriza as ICTs públicas, através de contratos de transferência e de tecnologia para outorga do direito de uso ou de exploração de criação como fonte financeira de fomento por meio dos resultados de suas pesquisas. Nesse sentido, a Lei nº 10.973, (BRASIL, 2004b), art. 4º, incisos I, II e III, art. 8º e 9º, autoriza a ICT pública o uso do capital intelectual e o compartilhamento da infraestrutura, de equipamentos e de materiais com pessoas físicas, instituições públicas e/ou privadas, ou em acordos de parcerias e atividades conjuntas, em ações direcionadas à ciência, tecnologia e a inovação.

As áreas prioritárias de atuação da política nacional convergem para a necessidade do desenvolvimento das pesquisas científicas e tecnológicas de estímulo à inovação através de seu financiamento, quais sejam: a política nacional de informática, instituída pela Lei nº 7.232 (BRASIL, 1984) objetivando a capacitação nacional e desse setor para a pesquisa, desenvolvimento, produção, importação e exportação de componentes eletrônicos a semicondutor, *optoeletrônicos*, assim como, máquinas, equipamentos e dispositivos fundamentados em técnica digital com funções técnicas de coletas, tratamento, armazenamento, comutação, recuperação e apresentação da informação, conforme dispõem os artigos 1º, 2º e art. 3º, incs. I e II. O destaque dessa norma foi art. 32 que criou a Fundação Centro Tecnológico para Informática (CTI), objetivando incentivar o desenvolvimento da pesquisa C&T nas atividades de informática. Outra área de prioridade nacional é o desenvolvimento da tecnologia mineral e a assimilação da indústria nacional através do Centro de Tecnologia Mineral (CETEM), vinculado ao CNPq, sendo essa política e esse organismo instituído pela Lei nº 7.677 (BRASIL, 1988b).

Como também as atividades relacionadas ao desenvolvimento das pesquisas científicas e tecnológicas de estímulo à inovação no Brasil foram objeto de concessões diversas que abrange desde a isenção de impostos sobre as importações de máquinas, equipamentos, aparelhos, acessórios, matérias-primas e peças de reposição para tal fim e realizadas pelo CNPq e ICTs, conforme preceitua a Lei nº 8.010 (BRASIL, 1990). Já a Lei nº 10.168 (BRASIL, 2000), em seu art. 1º, instituiu a contribuição de intervenção de domínio econômico direcionada a financiar o programa de estímulo à interação entre universidade e empresa, objetivando o apoio à inovação, estabelecendo no respectivo art. 2º essa obrigação às empresas detentoras das licenças de uso ou adquirentes dos conhecimentos tecnológicos.

### 5.1.1.3 Eficiência administrativa

O principal documento normativo que inovou os procedimentos e exigências legais nas atividades administrativas para o desenvolvimento das pesquisas científicas e tecnológicas de estímulo à inovação no Brasil foi o denominado marco legal da ciência e tecnologia, através da Lei nº 13.243 (BRASIL, 2016), que dispõe sobre estímulos à capacitação de recursos humanos e para o desenvolvimento da pesquisa científica, tecnológica e inovação, além disso, promove alterações no arcabouço legal (Leis nº 8.666/1993, nº 8.958/1994, nº 8.010/1990, e nº 10.973/2004)<sup>10</sup> para maior aperfeiçoamento e desburocratização, conforme destacado a seguir (BRASIL, 1993; BRASIL, 1994; BRASIL, 1990; BRASIL, 2004b).

Essa norma alterou a Lei nº 10.973 (BRASIL, 2004b), estabelecendo em seu art. 6º e § 7º, a autonomia das ICTs para celebrar contratos, com ou sem remuneração financeira, relacionadas à transferência de tecnologias e de licenciamentos para outorgar o direito de uso ou exploração de produtos, processos e serviços resultantes de suas pesquisas, não implicando em fato impeditivo para a classificação como entidade sem fins lucrativos. Assim como, em seu art. 9º-A, autoriza os entes federados conceder recursos diretamente às ICTs e aos pesquisadores a elas vinculados, por meio de instrumento simplificado de prestação de contas, possibilitando sua prorrogação de sua vigência e execução, como também, a transposição, remanejamento ou transferência de categoria de recursos e sem restrição relacionado a inadimplência de outros órgãos (§§ 1º ao 5º). Já o art. 14-A autoriza o pesquisador público, mesmo em regime de dedicação exclusiva, a exercer atividades remuneradas de pesquisa, desenvolvimento e inovação em ICTs ou em organizações privadas. O art. 18 e seu parágrafo único dispõem sobre a possibilidade de recebimento de receitas e pagamentos de despesas com propriedade intelectual e o pagamento devido a criadores e eventuais colaboradores, bem como delegar a fundação de apoio à captação, à gestão e à aplicação das receitas próprias da ICT pública.

Nos procedimentos de gestão destacam-se a Lei nº 10.973 (BRASIL, 2004b), em seus artigos 27, inc. V e o art. 27-A, relacionados à simplificação dos procedimentos para a gestão dos projetos de pesquisas científicas e tecnológicas de estímulo à inovação e de controle por resultados em sua avaliação, assim como, o estabelecimento de formas simplificadas e uniformizadas nos procedimentos de prestação de contas, com periodicidade anual e transmissão eletrônica das informações. Já no art. 20-A, autoriza a remuneração dos dirigentes

---

<sup>10</sup> Outras leis também foram alteradas, mas, nesse trabalho foram apresentadas as normas relacionadas ao objeto dessa pesquisa.

máximos das ICTs o art. 14 garante o direito às vantagens e benefícios relacionados ao cargo de carreiro, como se em efetivo exercício tivesse em sua entidade de origem, durante o afastamento para o exercício das atividades de pesquisa científica e tecnológica de estímulo à inovação, também, estabelece em seu art. 11 o dever de priorizar e estabelecer procedimentos simplificados para os processos de importação e de desembaraço aduaneiro de bens, insumo, reagentes, peças e componentes destinados às pesquisas científicas e tecnológicas de estímulo à inovação ou em projetos estritamente de inovação.

Os procedimentos de contratação estabelecidos na Lei de Licitações e Contratos da Administração Pública, Lei nº 8.666 (BRASIL, 1993), também foram ajustados a partir do denominado marco legal da ciência e tecnologia, a Lei nº 13.243 (BRASIL, 2016). Os principais dispositivos alterados foram os artigos 6º, inc. XX, art. 24, § 3º e 4º, inc. XXI e XX, por fim, o art. 32, § 7º. Essas alterações estão relacionadas à simplificação dos procedimentos formais para as contratações quando relacionadas ao desenvolvimento de produtos para pesquisa e desenvolvimento de bens, insumos, serviços e obras necessárias para as atividades de pesquisa científica e tecnológica.

O Plano Plurianual – PPA 2011-2014, estabelecido a partir da Lei nº 12.593 (BRASIL, 2012), definiu em seu art. 4º, incisos V e VII, as diretrizes de excelência na gestão objetivando garantir o provimento de bens e serviços à sociedade, assim como, promover maior eficiência nos gastos públicos.

#### *5.1.1.4 Difusão do conhecimento*

A difusão do conhecimento caracteriza-se relacionado com a criação, absorção, difusão e transferência de informações e conhecimentos resultantes do desenvolvimento da pesquisa científica e tecnológica, conforme dispõe a Constituição Federal (BRASIL, 1988a), em seu art. 219, parágrafo único. Nesse diapasão, inclui-se também o conhecimento acumulado pelo pessoal da organização e relacionado com o desenvolvimento da pesquisa científica e tecnológica de estímulo à inovação, conforme definição de capital intelectual preceituado na Lei nº 10.973, art. 2º, inc. X (BRASIL, 2004b).

As principais formas de difusão e transferência das informações e conhecimentos identificados foram expostas também na Lei nº 10.973 (BRASIL, 2004b), em seu art. 2º, inc. X, através dos parques tecnológicos que são considerados como complexo planejado de desenvolvimento empresarial e tecnológico, com a responsabilidade de promover a cultura da inovação, da competitividade industrial, da capacidade empresarial e da promoção de

sinergias em atividades de pesquisa científica, de desenvolvimento tecnológico e de inovação, entre empresas e uma ou mais ICTs. Já no inciso XII do mesmo artigo, expõe como atividade inerente à gestão do conhecimento, segundo essa pesquisa, a extensão tecnológica e a conceitua como a atividade que auxilia no desenvolvimento, no aperfeiçoamento e na difusão de soluções tecnológicas e na sua disponibilização ao mercado.

O Plano Plurianual – PPA 2011-2014, instituída através da Lei nº 12.593 (BRASIL, 2012), em seu Anexo I relacionado aos Programas temáticos, criou o Programa 2013 – Agricultura Irrigada, estabelecendo em seu objetivo 0499 as ações de promoção da popularização da ciência, tecnologia e inovação e, por conseguinte, a melhoria da educação científica no país nessa área de atuação econômica prioritário no Brasil.

#### *5.1.1.5 Planos e objetivos da Política Nacional*

A política nacional de pesquisa, desenvolvimento e inovação no Brasil foi institucionalizada na Constituição Federal (BRASIL, 1988a). No seu texto destacam-se a competência dos entes federativos para legislar e promover ações de incentivo e acesso à ciência, pesquisa e inovação, conforme destacado nos artigos nº 23 e 24. No tocante ao orçamento, também estabelece alternativas legais para agilizar a movimentação de recursos, como previsto no artigo nº 167, § 5º. Como também na política nacional de saúde o art. 200, Inciso V, estabeleceu a competência para estimular o desenvolvimento científico, tecnológico e da inovação. Outrossim, determinou que os recursos públicos destinados às instituições educacionais poderão receber suporte financeiro do orçamento público, conforme disciplina o art. 213, 2º (BRASIL, 1988a).

O quarto capítulo da constituição, respectivamente, em seu art. 218, *caput*, e § 3º, (BRASIL, 1988a) institucionalizou a política nacional de ciência, tecnologia e inovação para dispor sobre a promoção, incentivo e apoio à formação de recursos humanos capacitados para o desenvolvimento dessas ações, através do incentivo às atividades de extensão tecnológica e condições especiais de trabalho. No mesmo sentido, em seu art. 219, parágrafo único, definiu que o Estado brasileiro estimularia as ações de criação, absorção, difusão e transferência de tecnologia.

Já a Lei nº 7.232, (BRASIL, 1984), em seus artigos 1º, 2º e 3º, incisos I e II, combinado com o art. 32, respectivamente, estabelecem princípios, objetivos, diretrizes, finalidade e mecanismos para a formulação de ações direcionadas à capacitação nacional de atividades de informática para o desenvolvimento social, cultura, político, tecnológico e econômico da

sociedade brasileira. Na sequência, caracterizam-se as atividades de informática como aquelas relacionadas à racionalidade e automação das informações específicas.

O art. 20, § 1º, da Constituição Federal (BRASIL, 1988a), garantiu aos entes federados à participação no resultado da exploração dos recursos naturais dos respectivos territórios, assim, a Lei nº 12.858, (BRASIL, 2013), em seu artigo 1º, estabeleceu que essa participação que trata o respectivo parágrafo da magna carta nacional será destinada às áreas de educação e saúde ou como forma de compensação financeira.

Nesse sentido, destacam-se as diretrizes e programas estabelecidos no Plano Plurianual (PPA), conforme preceitua a Lei nº 12.593, (BRASIL, 2012), que institucionalizou o PPA 2012-2014, definindo em seu inciso IX diretrizes de estímulo e valorização da educação, ciência e tecnologia, bem como, no Anexo I, relacionado ao Programa 2013 – Agricultura Irrigada, que definiu o objetivo 0171, referindo-se à promoção e o fortalecimento da agricultura irrigada através da pesquisa, do desenvolvimento tecnológico e da inovação, através do aumento da produtividade, qualidade e redução dos seus custos operacionais.

Já o Programa 2021, em seu objetivo 0400, estabeleceu o fomento no processo de geração e aplicação de conhecimentos novos, com atenção especial ao equilíbrio regional por meio da interação entre o sistema produtivo e a sociedade. Assim como os objetivos 0486 e 0494, respectivamente, estabelecem à promoção a pesquisa, o desenvolvimento e a inovação de tecnologias da informação e comunicação (TIC) e a microeletrônica, como também, o estímulo à ampliação da inovação e dos investimentos empresariais em pesquisa e desenvolvimento através dos diversos instrumentos de apoio público à inovação.

A Lei nº 10.973, em seu art. 2º, inc. XII (BRASIL, 2004b), conceituou extensão tecnológica como sendo uma atividade que auxilia no desenvolvimento, aperfeiçoamento e na difusão de soluções tecnológicas e na sua disponibilização à sociedade e ao mercado. Já no art. 6º, facultou a ICT pública celebrar contratos de transferência de tecnologia e de licenciamento para outorga de direito de uso ou de exploração de criação por ela desenvolvida isoladamente, ou por meio de parcerias.

O Quadro 2 apresenta as principais categorias que emergiram desse estudo sobre a política nacional da pesquisa científica, tecnológica e de inovação e, em seguida, analisou-a em conjunto com a política institucional da UNIVASF para o desenvolvimento de sua missão institucional.

**Quadro 2** - Caracterização da política nacional da pesquisa científica, tecnológica e de inovação.

Categorias	Descrição	Marco legal	Citações <sup>11</sup> (Nvivo)
<p><b>Ação e Desenvolvimento de P,D&amp;I</b></p>	<p>1. <b>Ações compartilhadas entre os entes federados</b> – Políticas, ações, desenvolvimento e investimento em pesquisa científica e tecnológica de estímulo à inovação.</p> <p>2. <b>Investimentos:</b> estímulo à inovação; Modernização da infraestrutura de pesquisa científica e tecnológica de estímulo à inovação das ICTs; Investimento nas áreas de educação, energia, biocombustíveis, minerais, agropecuária, agricultura familiar, agricultura irrigada, complexo econômico-industrial, saúde, transporte, petróleo, gás, aeroespacial, tecnologias da informação, biotecnologia, nanotecnologia e novos materiais; Difusão das soluções tecnológicas e disponibilização ao mercado.</p> <p>3. <b>Criação de fundos</b> específicos (FNDCT, FUNTTEL, FIPE-IE, FIPE-PD&amp;I).</p> <p>4. <b>Criação de instituições</b> de desenvolvimento de pesquisa científica e tecnológica de estímulo à inovação aplicada (CTI, CETM e CEITEC).</p> <p>5. Promoção de <b>sinergias entre ICTs e empresas.</b></p>	<p>Constituição Federal (1988), DECRETO-LEI nº 719 (1969), Decreto nº 7.423 (2010), Decreto nº 8.241 (2014), Lei nº 7.232 (1984), Lei nº 7.677 (1988), Lei nº 8.010 (1990), Lei nº 10.168 (2000), Lei nº 10.973 (2004), Lei nº 11.478 (2007), Lei nº 11.540 (2007), Lei nº 8.958 (1994), Lei nº 11.759 (2008), Lei nº 12.593 (2012), Lei nº 12.858 (2013).</p>	<p>48</p>
<p><b>Apoio e Fomento</b></p>	<p>6. <b>Institucionalização das políticas,</b> ações e desenvolvimento da pesquisa científica básica, tecnológica e o desenvolvimento de pesquisa científica e tecnológica e estímulo à inovação em todos níveis dos entes federados.</p> <p>7. <b>Integração e Competência compartilhada dos entes federados</b> para financiamento e promoção da pesquisa científica e tecnológica de estímulo à inovação através da absorção, difusão e transferências de tecnologias.</p> <p>8. <b>Agências e Fundações de apoio e fomento</b> são criadas para o <b>gerenciamento dos fundos de investimento em pesquisa científica e tecnológica de estímulo à inovação</b> (CAPES, CNPq, FINEP, FAPESB, FACEPE, FAPEPI) e apoio às alianças estratégicas a concessão de recursos, compartilhamento de infraestrutura,</p>	<p>Constituição Federal (1988), DECRETO-LEI nº 719 (1969), Decreto nº 7.423 (2010), DECRETO-LEI nº 61.056 (1967), Lei nº 1.310 (1951), Lei nº 6.129 (1974), Lei nº 7.232 (1984), Lei nº 7.677 (1988), Lei nº 10.401 (1989), Lei nº 8.010 (1990), Lei nº 10.168 (2000), Lei nº 7.888 (2001), Lei nº 10.973 (2004), Lei nº 11.478 (2007), Lei nº 11.540 (2007), Lei nº 12.593 (2012), Lei nº 12.858 (2013), Lei nº 13.243 (2016), Lei nº 4.664 (1993), Lei nº 8.405 (2008).</p>	<p>33</p>

<sup>11</sup> O sistema Nvivo denomina de referência a quantidade de passagens que foram codificadas nos documentos (textos), por isso, entendeu-se mais adequado para essa pesquisa denominar de “Citações”.

	<p>equipamentos, materiais e pessoas. Financiamento em áreas específicas.</p> <p>9. <b>Arrecadação de recurso</b> por meio de contribuições sobre a <b>exploração do domínio econômico</b> e da exploração do petróleo e gás natural.</p>		
<b>Eficiência administrativa</b>	<p>10. <b>Aperfeiçoamento do arcabouço legal.</b></p> <p>11. <b>Desburocratização</b> das ações de recebimento de receitas, pagamentos, prorrogação de prazos de vigência dos projetos nas ICTs.</p> <p>12. <b>Autonomia das ICTs</b> para celebrar acordos, exploração dos resultados e transferência de tecnologias.</p> <p>13. <b>Simplificação dos procedimentos de compras públicas e importação de equipamentos.</b></p> <p>14. <b>Simplificação da prestação de contas</b> e uso de sistemas eletrônicos.</p> <p>15. <b>Simplificação da gestão de projetos e avaliação por resultados.</b></p> <p>16. Aperfeiçoamento da gestão e promoção de maior <b>eficiência nos gastos públicos.</b></p> <p>17. <b>Concessão direta de recursos</b> entre os entes federados e as ICTs e pesquisadores de forma direta.</p> <p>18. <b>Autonomia do pesquisador público</b> para desenvolver as atividades remuneradas de pesquisa em outras ICTs e organizações privadas.</p>	<p>Constituição Federal (1988), Lei nº 8.010 (1990), Lei nº 8.666 (1993), Lei nº 8.958 (1994), Lei nº 12.593 (2012), Lei nº 12.858 (2013), Lei nº 13.243 (2016).</p>	22
<b>Planos e Objetivos</b>	<p>19. <b>Formação de recursos humanos</b> para desenvolvimento das pesquisas científicas e tecnológicas de estímulo à inovação.</p> <p>20. <b>Priorização das áreas</b> de educação, energia, biocombustíveis, minerais, agropecuária, complexo econômico-industrial, saúde, transporte, petróleo, gás, aeroespacial, tecnologias da informação, biotecnologia, nanotecnologia e novos materiais.</p> <p>21. Estímulo à criação, absorção, <b>difusão e transferência dos resultados</b> das pesquisas.</p> <p>22. <b>Priorização da pesquisa científica básica e tecnológica</b> para o desenvolvimento da pesquisa científica e tecnológica de estímulo à inovação.</p> <p>23. Promoção do Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (<b>SNCTI para o desenvolvimento da ciência e tecnologia de estímulo à inovação.</b></p> <p>24. Promover o <b>desenvolvimento cultural e socioeconômico</b> através do desenvolvimento da ciência e tecnologia de estímulo à inovação.</p> <p>25. <b>Criar e manter as fontes de financiamento.</b></p> <p>26. Aperfeiçoamento das normas e desburocratização.</p> <p>27. Estimular o <b>uso integrado e</b></p>	<p>Constituição Federal (1988), Decreto nº 7.423 (2010), DECRETO-LEI nº 61.056 (1967), Lei nº 7.232 (1984), Lei nº 7.677 (1988), Lei nº 8.010 (1990), Lei nº 8.958 (1994), Lei nº 10.168 (2000), Lei nº 10.973 (2004), Lei nº 11.759 (2008), Lei nº 12.593 (2012), Lei nº 12.858 (2013), Lei nº 13.243 (2016).</p>	43

	<p><b>compartilhado entre as ICTs e empresas</b> do seu capital intelectual e dos laboratórios, dos equipamentos, dos instrumentos, materiais e demais instalações.</p> <p>28. Entes federados apoiaram as <b>alianças estratégicas</b> para o desenvolvimento da pesquisa científica e tecnológica de estímulo à inovação.</p> <p>29. Incentivar a <b>articulação de redes de pesquisa, desenvolvimento, transferência de tecnologia e experiências locais</b>, em sistemas de produção de base ecológica.</p> <p>30. Incentivar o desenvolvimento e <b>aplicação de novos conhecimentos</b> para maior equilíbrio entre regiões do país e a integração do setor produtivo com a sociedade.</p> <p>31. Incentivar o <b>desenvolvimento de soluções tecnológicas inovadoras e sustentáveis</b>.</p> <p>32. <b>Promoção da competitividade empresarial</b> nos mercados nacional e internacional.</p> <p>33. Priorizar a <b>simplificação dos procedimentos de gestão de projetos de pesquisas científicas e tecnológicas de estímulo à inovação</b>.</p>		
--	--	--	--

Fonte: elaboração própria.

### 5.1.2 Caracterização da política institucional da pesquisa científica, tecnológica e inovação da UNIVASF

A caracterização da política institucional relacionada à pesquisa científica, tecnológica e inovação da UNIVASF foi analisada de acordo com síntese do quadro teórico de análise: dimensões e categorias (Quadro1) para o desenvolvimento deste trabalho. Em seguida, foi realizado o levantamento e a análise da Lei que criou a UNIVASF, o Estatuto vigente, as normas institucionais (resoluções), o Plano de Desenvolvimento Institucional 2009-2014, os Editais de apoio e fomento internos e interinstitucionais, os relatórios de gestão<sup>12</sup>, os relatórios da Comissão Própria de Avaliação (CPA)<sup>13</sup>, as atas das câmaras de pesquisa<sup>14</sup> e

<sup>12</sup> O Relatório de Gestão 2011 e 2015 não estava disponível para a consulta, por isso, foram analisados apenas os relatórios 2012, 2013 e 2014.

<sup>13</sup> O Relatório da Comissão Própria de Avaliação CPA/UNIVASF - 2015 não estava disponível para a consulta, por isso, foram analisados apenas os relatórios 2011, 2012, 2013 e 2014.

<sup>14</sup> Em função do número reduzido de reuniões, desde a sua constituição, existem apenas 06 atas consignadas.

Pós-Graduação. Nesse sentido, foi estabelecido como critério temporal o período entre 2011 e 2015. As palavras-chave definidas para análise dos documentos foram: Pós-Graduação, pesquisa, ciência, tecnologia e inovação.

Analisou-se a Lei que instituiu a UNIVASF e seu Estatuto, seis Resoluções, quatro Relatórios da Comissão Própria de Avaliação, três Relatórios de Gestão, 15 Editais Internos de apoio e fomento à pesquisa, 20 atas de reuniões ordinárias das Câmaras de Pesquisa e da Pós-Graduação.

Nesse sentido, pode-se observar que a UNIVASF, por meio da PRPPGI tem envidado esforços para estimular a participação dos docentes nos Programas Institucionais das agências de fomento e, também, lançando editais específicos para a promoção e desenvolvimento institucional dos cursos de Pós-Graduação e da pesquisa científica e tecnológica de estímulo à inovação no âmbito da UNIVASF, por meio dos aportes financeiros em conjunto com essas agências de apoio e fomento nos Editais PIBIC/FAPESB, PIBIC/AF, PIBIC/CNPq, PIBIT/CNPq, PIBIC/PIVIC/CNPq, IT/CNPq, como também tem investido em ações estratégicas para o desenvolvimento científico e tecnológico de estímulo à inovação por meio de financiamento com recursos próprios da Administração Central, com o lançamento dos seguintes Editais: PUBLICA, APOIO PRODUÇÃO CIENTÍFICA, UNIVERSAL PÓS UNIVASF, UNIVERSAL MESTRE, UNIVERSAL DOUTRO, CASADINHO INTEGRA CAMPI, conforme destacado no Quadro3.

Na análise dos documentos a seguir e nos demais dados coletados através da observação não participante e das entrevistas, serão analisadas segundo as seguintes dimensões e categorias definidas na Figura 4 – Ilustração da síntese do quadro teórico de análise, relacionada às seguintes dimensões: arranjos organizacionais, liderança, práticas gerenciais, processos de importação e outras identificadas. Essas categorias elencadas serão dispostas a seguir na sequência da análise e, por conseguinte, e reagrupadas ao final dessa fase.

#### *5.1.2.1 Gestão do conhecimento*

A política de incentivo à proteção das invenções e dos direitos da propriedade intelectual, assim como, a difusão das conquistas resultantes das pesquisas científica e tecnológica de estímulo à inovação na UNIAVSF, foram as principais políticas institucionais relacionadas com a gestão do conhecimento que, considerando sua importância, foram institucionalizadas em seu Estatuto, art. 4º, incisos II e IV, (UNIVASF, 2012), na Resolução nº 02, (UNIVASF, 2011), nos artigos 4º e 5º, e na Resolução nº 20, no art. 5º. Os planos de

ações para o desenvolvimento dessa política foram previstos no PDI 2009-2014 da UNIVASF (UNIVASF, 2009) relacionados à ampliação dos eventos científicos e fomentar a criação de periódicos científicos (subitem 1.7.3, p. 25), implantação e manutenção de uma biblioteca digital de teses e dissertações, criação de revista *online* (subitem 2.4, inciso VII, p 53-54), e a criação de periódicos vinculados aos Programas de Pós-Graduação *stricto sensu* e ao Sistema Qualis da CAPES, assim como, desenvolvimento de um sistema de informações sobre pesquisa, cadastramento de líderes e grupos de pesquisa, além de coordenar e aperfeiçoar a divulgação interna e externa desses resultados acadêmicos. As principais ações desenvolvidas nesse sentido foram os Editais Publica, lançado em 2012 e 2015 (Quadro 3, Item 09), e o Edital Apoio à Produção Científica lançado em 2015 (Quadro 3, Item 09).

Por meio da análise dos Relatórios de Gestão e dos Relatórios da Comissão Própria de Avaliação, pode-se destacar que as ações relacionadas à gestão do conhecimento foram caracterizadas como parte integrante dos resultados finalísticas da UNIVASF, além disso, reafirma o compromisso da IFES, tal como exposto nos PDIs. As principais manifestações sobre esse tema estão relacionadas com as seguintes deliberações: a ata da reunião ordinária da Câmara de Pós-Graduação realizada em 30 de junho de 2011 (UNIVASF, 2011b), nas linhas 40-45, expôs a necessidade de que os “[...] as páginas dos Cursos de Pós-Graduação da UNIVASF fossem apresentadas também em língua inglesa para facilitar ainda mais o contato com as instituições fora do país.” Nas atas das reuniões ordinárias da Câmara de Pós-Graduação realizadas, respectivamente, em 19 de outubro de 2012, nas linhas 69-74, e em 29 de setembro de 2014, nas linhas 34-38, enfatizam a realização da Mostra de Pós-Graduação no Scientex<sup>15</sup>, 10 de julho de 2013, nas linhas 28-38, discutiram as normas para certificação de grupos de pesquisa e cadastro de projetos de pesquisa na UNIVASF nos moldes destacados pelo CNPq.

#### 5.1.2.2 Ações da Política Institucional

A norma que instituiu a UNIVASF, Lei nº 10.473 (BRASIL, 2002a), estabeleceu em seu art. 1º, § 1º, o objetivo institucional “[...] terá por objetivo ministrar ensino superior, desenvolver a pesquisa nas diversas áreas do conhecimento e promover a extensão universitária, caracterizando sua inserção regional mediante atuação multicampi [...]”. No

---

<sup>15</sup> O Scientex é o evento caracterizado pela Semana de Ensino, Pesquisa e Extensão da UNIVASF e realizado anualmente para mobilizar a comunidade acadêmica para discutir a produção do conhecimento científico nas diversas áreas do conhecimento.

desenvolvimento desse objetivo, o Estatuto (UNIVASF, 2012), nos artigos 2º, parágrafo único, 4º, incisos II e IV, prescreveram como finalidade a necessidade de promover a pesquisa científica, tecnológica e a inovação dirigidas ao desenvolvimento material e científico. Nesse sentido, destacam-se algumas ações estabelecidas nas normas da UNIVASF: Resolução nº 02 (UNIVASF, 2011), art. 1º, que institui o Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) dessa IFES, onde em seu Anexo I, art. 1º, define como objetivo o gerenciamento da política institucional de inovação através do incentivo à inovação científica e tecnológica nos ambientes produtivos, valorizando a pesquisa aplicada (art. 7º), com o fito de promover a “[...] independência tecnológica e o desenvolvimento cultural, econômico e social do país.” De acordo com a Resolução nº 20, art. 3º e 4º (UNIVASF, 2014); O programa de iniciação científica da UNIVASF, normatizado através da Resolução nº 04 (UNIVASF, 2012), no seu Anexo I, em seus artigos 1º, 2º, 3º, 5º, 6º, e 29, caracteriza o programa direcionado a incentivar a vocação e o talento no desenvolvimento científico dos estudantes do ensino médio e da graduação, através da concessão de bolsas apoiadas e financiadas pelos organismos de fomento relacionados com a UNIVASF; Também, para a formação de pessoal qualificado no desenvolvimento da pesquisa científica e tecnológica de estímulo à inovação, conforme preceitua a Resolução nº 09, art. 1º (UNIVASF, 2014); O cadastramento dos grupos de pesquisa e projetos dos professores/pesquisadores desenvolvidos pela UNIVASF foi institucionalizado por meio da Resolução nº 12, art. 1º (UNIVASF, 2013) do Anexo dessa norma.

Assim, para o desenvolvimento institucional dessas ações, o PDI 2009-2014 da UNIVASF (UNIVASF, 2009) estabeleceu as seguintes metas: no subitem 1.7.3 (2009, p. 25) firmou o compromisso de “[...] aumentar e diversificar o número de grupos de pesquisa e aumentar a quantidade atual [...]”, também, ampliar a quantidade de eventos científicos nessa IFES e a “[...] criação de periódicos científicos com corpo editorial multiinstitucional para disseminação de artigos científicos nas diversas áreas do conhecimento” e, também, vinculados aos Programas de Pós-Graduação *stricto sensu* e ao Sistema Qualis CAPES (2009, subitem 2.4, p. 53-54). Já no subitem 2.2.5 (2009, p. 243), “[...] estabeleceu como ações e metas [...] a implantação e manutenção da biblioteca digital de teses e dissertações, [...] e a criação da revista *online* para divulgar trabalhos, estudos e pesquisas [...]”, além da disponibilização semestral de um banco de dados atualizado para unificar as informações resultantes das produções científicas, tecnológica e de inovação na UNIVASF. No mesmo sentido, propõe “[...] apoiar a elaboração de trabalhos científicos e estimular a divulgação em periódicos indexados e de impacto”, como também “[...] aumentar a visibilidade das

pesquisas realizadas por esta IFES por meio de uma sólida política de comunicação [...]” (2009, p. 70).

Nesse sentido, as principais ações relacionadas às políticas institucionais de pesquisa científica, tecnológica e de inovação são desenvolvidas pela PRPPGI, adotando metodologia institucional de publicação de editais para estimular a participação de grupos de pesquisa e professores nos editais de fomento da CAPES, CNPq, FINEP, além das agências de fomento estaduais como a FABESP e FAPEPI. Além disso, foram identificados editais institucionais de apoio e fomento, com recursos da UNIVASF, para estimular e incentivar ações específicas, conforme a seguir caracterizado no Quadro 3.

**Quadro 3** - Editais institucionais de apoio e fomento. UNIVASF, 2016.

<b>Item</b>	<b>Tipo</b>	<b>Órgão Financiador</b>	<b>Quantidade (2012-2015)</b>	<b>Objeto</b>
<b>01</b>	CT-INFRA PRÓINFRA	<b>FINEP</b>	<b>2012 (01)</b> <b>2013 (01)</b> <b>2014 (01)</b>	Objetiva selecionar propostas para o apoio financeiro e execução de projetos institucionais de implantação, modernização e recuperação de infraestrutura física de pesquisa nas Instituições Públicas de Ensino Superior e/ou de Pesquisa.
<b>02</b>	PIBIC Ensino Médio	<b>CNPq</b>	<b>2012 (02)</b> <b>2013 (02)</b> <b>2014 (02)</b> <b>2015 (01)</b>	PIBIC/CNPq – Ensino Médio é um programa institucional de bolsas de iniciação científica para os estudantes do ensino médio e profissionalizando com a finalidade de contribuir para estimular a vocação científica mediante as atividades de educação científica e tecnológica.
<b>03</b>	PIBIC/FAPESB	<b>FAPESB</b>	<b>2012 (01)</b> <b>2013 (01)</b>	Programa institucional de bolsas de iniciação científica visaa despertar a vocação científica e incentivar talentos potenciais entre os estudantes de graduação, mediante a participação em projetos de pesquisa orientados por pesquisadores atuantes e qualificados.
<b>04</b>	PIBIC/FAPESB	<b>UNIVASF</b> <b>FAPESB</b>	<b>2014 (01)</b> <b>2015 (01)</b>	Programa institucional de bolsas de iniciação científica visaa despertar a vocação científica e incentivar talentos potenciais entre os estudantes de graduação, mediante a participação em

				projetos de pesquisa orientados por pesquisadores atuantes e qualificados.
<b>05</b>	PIBIC/AF	<b>CNPq</b>	<b>2012 (01)</b>	PIBIC/AF-CNPq – Programa institucional de bolsas de iniciação científica nas ações Afirmativas com o objetivo de oferecer aos estudantes beneficiários das políticas afirmativas à possibilidade de participação em atividades acadêmicas de iniciação científica.
<b>06</b>	PIBIC/AF	<b>UNIVASF CNPq</b>	<b>2013 (01)</b>	Programa institucional de bolsas de iniciação científica nas ações Afirmativas com o objetivo de oferecer aos estudantes beneficiários das políticas afirmativas à possibilidade de participação em atividades acadêmicas de iniciação científica, apoiados pelo CNPq e UNIVASF.
<b>07</b>	PIBIT	<b>UNIVASF CNPq</b>	<b>2012 (01) 2013 (01) 2014 (01) 2015 (01)</b>	O Programa de Iniciação em Desenvolvimento Tecnológico e Inovação (PIBITI), com objetivo de despertar nos jovens do ensino superior a vocação tecnológica através do conhecimento, metodologias e práticas aplicáveis ao desenvolvimento tecnológico e de processos de inovação que contribuirão para o fortalecimento da capacidade inovadora do País.
<b>08</b>	PUBLICA	<b>UNIVASF</b>	<b>2012 (01) 2015 (01)</b>	Objetiva apoiar à revisão/tradução de manuscritos para a língua inglesa, com o intuito de promover a melhoria nos índices de produção científica com publicação de artigos em periódicos qualificados de circulação internacional (A1, A2 e B1).
<b>09</b>	APOIO PRODUÇÃO CIENTÍFICA	<b>UNIVASF</b>	<b>2015 (01)</b>	Objetiva apoiar a publicação de artigos científicos em periódicos de circulação internacional e de elevado impacto aumentando a visibilidade dos trabalhos desenvolvidos nas diferentes áreas do conhecimento dessa IFES. Serão apoiados

				os trabalhos aceitos em periódicos exclusivamente A1, A2, B1 ou B2 segundo os critérios do sistema Qualis CAPES e que tenha como autor professor do quadro de docentes de Pós-Graduação <i>stricto sensu</i> .
<b>10</b>	PIBIC PIVIC	UNIVASF CNPq	<b>2012 (01)</b> <b>2013 (01)</b> <b>2014 (01)</b> <b>2015 (01)</b>	O Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC) e o Programa Institucional de Voluntários de Iniciação Científica (PIVIC) visa a despertar a vocação científica e incentivar talentos potenciais entre estudantes de graduação, mediante a participação em projetos de pesquisa orientados por pesquisadores atuantes e qualificados.
<b>11</b>	UNIVERSAL PÓS UNIVASF	UNIVASF	<b>2013 (01)</b>	Apoiar a execução de projetos de pesquisa mediante a concessão de auxílio financeiro destinado à aquisição de material permanente visando ao suporte às atividades de pesquisa de professores credenciados a programas de Pós-Graduação <i>stricto sensu</i> em funcionamento na Universidade Federal do Vale do São Francisco.
<b>12</b>	UNIVERSAL MESTRE	UNIVASF	<b>2013 (01)</b>	Objetiva apoiar professores com titulação de mestre na execução de projetos de pesquisa mediante a concessão de auxílio financeiro destinado à aquisição de material permanente visando ao suporte às atividades de pesquisa, nas diferentes áreas do conhecimento na Universidade Federal do Vale do São Francisco.
<b>13</b>	UNIVERSAL DOUTOR	UNIVASF	<b>2013 (01)</b>	Objetiva apoiar a execução de projetos de pesquisa mediante a concessão de auxílio financeiro destinado à aquisição de material permanente visando ao suporte às atividades de pesquisa, nas diferentes áreas do conhecimento na Universidade Federal do Vale do São Francisco, com titulação de doutor.

14	IT	UNIVASF FUNTEL CNPq	2013 (01) 2014 (01)	O Programa de Iniciação Tecnológica (IT) tem por objetivo despertar nos jovens do ensino superior a vocação tecnológica através do conhecimento, metodologias e práticas aplicáveis ao desenvolvimento tecnológico e de processos de inovação que contribuirão para o fortalecimento da capacidade inovadora do País e está direcionado obrigatoriamente às seguintes áreas: Telecomunicações, Circuitos Elétricos, Magnéticos e Eletrônicos, Metodologia e Técnicas da Computação e Sistemas de Computação.
15	CASADINHO INTEGRA CAMPI	UNIVASF	2014 (01)	Objetiva apoiar a execução de projetos de pesquisa, mediante a aquisição de material permanente, visando ao suporte às atividades de pesquisa, nas diferentes áreas do conhecimento, sendo desenvolvido grupo de pesquisadores com 02 (dois) coordenadores gerais em Campus distintos para o projeto.

Fonte: elaboração própria.

A partir da análise dos Relatórios de Gestão e da Comissão Própria de Avaliação, destacam-se: manifestação dos alunos para ampliar as linhas de pesquisas, colóquios regulares e instalações mais amplas, conforme destacado no Relatório da Comissão Própria de Avaliação CPA/UNIVASF (UNIVASF, 2011a). No ano seguinte o relatório da CPA/UNIVASF destacou que a “[...] UNIVASF oferece, juntamente aos demais órgãos de fomento, bolsas de estudo, pesquisa e extensão, além de auxílio alimentação” por meio da realização de editais internos [...] (UNIVASF, 2012a, p. 360). Por conseguinte, observou-se no relatório CPA/UNIVASF (UNIVASF, 2013a, p. 29) registrou “[...] aumento significativo para a prática da pesquisa [...]”, assim, pode-se inferir que as ações de fomento realizadas por meio dos editais estão ampliando as atividades de pesquisa no período destacado.

### 5.1.2.3 Redes de Relacionamento

As ações direcionadas ao intercâmbio entre as entidades e instituições nacionais e internacionais também foram institucionalizadas em seu Estatuto (UNIVASF, 2012), em seu art. 42, por meio do “[...] apoio na execução dos projetos, convênio com entidades nacionais e internacionais, intercâmbio entre instituições [...]”. Outros normativos internos destacam formas e momentos participativos nas relações externas da UNIVASF, quais sejam, a Resolução nº 02 (UNIVASF, 2011), também, a Resolução nº 20 (UNIVASF, 2014), igualmente, nos arts. 6º e 8º, repetindo-se o mesmo inteiro teor do comando para preceituarem que a UNIVASF deve:

Art. 6º - Promover a integração da UNIVASF com a comunidade e o setor produtivo para a geração e transferência de tecnologia;

Art. 8º - Atuar junto às agências de fomento e Núcleos de Inovação Tecnológica de outras instituições, no sentido de buscar parcerias para o fortalecimento das atividades de inovação de pesquisadores e inventores independentes.

Outras ações no mesmo sentido estão dispostas na Resolução nº 04, (UNIVASF, 2012), que regulamentou a competência do Comitê Institucional do Programa de Iniciação Científica, estabelecendo em seu art. 12, alínea “d”, que os membros do Comitê Assessor do CNPq, FACEPE, FAPESB e FAPEPI serão convidados para participar dos processos seletivos e de avaliação relacionados aos programas e projetos de iniciação científica. E a Resolução nº 01 (UNIVASF, 2015), em seu art. 1º, autoriza a UNIVASF a celebrar convênios, contratos e demais formas de parcerias com as fundações já constituídas com o fito de apoiar projetos institucionais e, também, na gestão administrativa e financeira para o desenvolvimento das pesquisas científicas e tecnológicas de estímulo à inovação.

O desenvolvimento institucional dessas ações, tanto internas quanto as externas, se deram, respectivamente, por meio da promoção da inter e multidisciplinariedade das atividades (PDI 2009-2014, 2009, p. 23, subitem 1.7.2), da articulação entre os grupos de pesquisa entre as diversas áreas do conhecimento (PDI 2009-2014, 2009, p. 53, subitem 2.4) e a divulgação das linhas de pesquisas existentes na UNIVASF para estimular a integração dos projetos e os grupos de pesquisa (PDI 2009-2014, 2009, p. 70); já no âmbito externo, destacam-se o incentivo a “[...] colaboração permanente com outras instituições nacionais e internacionais e institutos de pesquisa, de ensino e de extensão em projetos de interesse comum” (PDI 2009-2014, 2009, p. 28, subitem 2.1, “6”) e apoiar a proposta do

desenvolvimento de pesquisas e de Pós-Graduação em comum colaboração e parceria com outras instituições (PDI 2009-2014, 2009, p. 71).

As ações efetivadas por essa política institucional foram dispostas no Quadro 3 que dispõe sobre os editais de apoio e fomento para incentivar a ampliação das redes de relacionamento da UNIVASF, tanto internas quanto externas, quais sejam: Edital Casadinho Integra Campi (Item 15); Edital CT-INFRA PROINFRA (Item 01); Edital PIBIC Ensino Médio (Item 02); Edital PIBIC/FAPESB e UNIVASF (Item 03 e 04); Edital PIBIC/AF CNPq/UNIVASF (Item 05 e 06); Edital PIPIT CNPq/UNIVASF (Item 07); Edital PIBIC-PIVIC CNPq/UNIVASF, (Item 10); Edital IT CNPq/FUNTEL/UNIVASF (Item 14);

Mesmo diante de todo esse esforço demonstrado nos editais institucionais, todavia, apenas 29% dos professores/pesquisadores “[...] realizam projetos com instituições, empresas e indústrias que tenham gerado resultados técnicos como processos, patentes concedidas, softwares inovativos” (Relatório da Comissão Própria de Avaliação CPA/UNIVASF)(UNIVASF, 2012a, p. 311). Além disso, no mesmo documento, ressalta como insuficiente o suprimento de recursos por meio das agências de fomento nacionais (p. 317), e no que se refere à captação de recursos em organismos internacionais de apoio e fomento, a avaliação é 71% dos entrevistados consideraram as ações insuficientes. Já os Relatórios de Gestão, em todas as suas versões anuais, destacam como parceiros da UNIVASF o Ministério da Integração Nacional, o Ministério da Ciência e Tecnologia, EMBRAPA, CODEVASF e as prefeituras municipais da região de abrangência da UNIVASF.

Algumas ações destacadas e mencionadas nas atas das reuniões das Câmaras de Pesquisa e de Pós-Graduação sugerem que existem esforços no sentido de incentivar e ampliar as relações cooperativas e de parcerias, tanto no âmbito interno quanto externo, como se pode observar nas seguintes passagens: na ata da reunião ordinária da Câmara de Pós-Graduação, realizada em 30 de junho de 2011 (UNIVASF, 2011b, linhas 40-45), foi sugerido que os sítios eletrônicos dos cursos de Pós-Graduação da UNIVASF a opção de leitura na língua inglesa para facilitar e ampliar o contato e comunicação com outras instituições em nível internacional; também na ata de reunião ordinária do mesmo órgão colegiado, realizada em 14 de fevereiro de 2012, (UNIVASF, 2012b, linhas 69-73) destacou-se a participação de um membro da Pró-Reitoria no Conselho Britânico para discutir as formas de cooperação e promover maior internacionalização; na ata de reunião ordinária da Câmara de Pós-Graduação, realizada em 19 de outubro de 2012, (UNIVASF, 2012e, linhas 69-74), destacou-se que a Mostra de Pós-Graduação seria apresentada no Scientex, evento que integra as

atividades de ensino, pesquisa e extensão e conta com a parceria de suas respectivas Pró-Reitorias. Por fim, conforme registrado na ata de reunião da Câmara de Pesquisa, realizada em 20 de março de 2014, (UNIVASF, 2014d, linhas 68-72), enfatizou-se sobre a necessidade de se instituir um centro multidisciplinar para integrar e fazer uso comum de toda a infraestrutura desse espaço.

#### *5.1.2.4 Autonomia e Integração*

No aspecto referente às ações relacionadas à autonomia e à integração entre os professores/pesquisadores, alunos, grupos de pesquisa e os demais setores e funcionários da UNIVASF, destacam-se o Relatório da Comissão Própria de Avaliação CPA/UNIVASF – 2012, (UNIVASF, 2012a, p. 316), dispõe sobre a avaliação dos docentes relacionado a “[...] ótima integração e solidariedade com outros programas”, como também, a ata de reunião ordinária da Câmara de Pesquisa, realizada em 25 de março de 2014, (linhas 68-72), enfatizando e propondo a construção de centro multidisciplinar de pesquisa para uso integrado e direcionado à temática do homem sertanejo na UNIVASF.

#### *5.1.2.5 Orientação e Suporte*

Nas ações de orientação e suporte entre os servidores da UNIVASF, desde professores/pesquisadores, alunos e servidores, o Relatório da Comissão Própria de Avaliação CPA/UNIVASF 2012 (UNIVASF, 2012a, p. 227), destaca que a PRPPGI tem agilizado de forma satisfatória e com bom desempenho na condução das soluções dos problemas. Por seu turno, a ata da reunião ordinária da Câmara de Pós-Graduação, realizada em 14 de fevereiro de 2012, (UNIVASF, 2012b, linhas 64-68), destacou sobre a “[...] importância dos pesquisadores mais experientes ensinarem seus conhecimentos e apoio aos pesquisadores mais jovens”. Outra referência importante, relacionada à orientação, integração e suporte, está registrada na ata da reunião da Câmara de Pós-Graduação, realizada em 13 de abril de 2012, (linhas 118-129), informando sobre a disposição para orientação e esclarecimento sobre os processos de compras e a cartilha sobre contas públicas para agilizar e facilitar o trabalho dos professores/pesquisadores envolvidos nessas contratações.

#### *5.1.2.6 Trabalho em Grupo*

As referências sobre o desenvolvimento das atividades de pesquisa, com destaque à relação de trabalho em grupo e integrado entre os docentes e servidores técnicos administrativos, foram regulamentadas na Resolução nº 01 (UNIVASF, 2015), em seu art. 11 e § 1º, autorizando a relação formal do trabalho entre grupos de pesquisas no desenvolvimento das pesquisas, com a participação da Fundação de Apoio. A PRPPGI demonstrou esforço nesse tipo de relação ao propor a participação de servidor técnico administrativo para apoiar os professores/pesquisadores na elaboração de projetos institucionais, conforme destacado na ata da reunião ordinária da Câmara de Pós-Graduação, realizada em 20 de março de 2014, (UNIVASF, 2014d, linhas 43-54), como também, reforçando a ideia de se construir um centro multidisciplinar de pesquisa de uso integrado e colaborativo entre professores/pesquisadores e grupos de pesquisa, de acordo com a ata da reunião ordinária da Câmara de Pesquisa, de 20 de março de 2014, (UNIVASF, 2014d, linhas 68-72).

#### *5.1.2.7 Alinhamento estratégico*

No que se refere à interdependência entre os projetos de pesquisa e o alinhamento na alocação de recursos nos Editais da UNIVASF, o PDI 2009-2014 (UNIVASF, 2009, p. 55) definiu como diretrizes que “[...] as atividades de pesquisa serão desenvolvidas com recursos materiais e financeiros próprios, recursos de agências de fomento oficiais [...]”. Nas discussões sobre o alinhamento dos recursos com as decisões estratégicas da instituição, a princípio, pode-se destacar uma divergência identificada na ata da reunião ordinária da Câmara de Pós-Graduação, realizada em 30 de junho de 2011 (UNIVASF, 2011b), quando o Pró-Reitor foi questionado sobre a contrapartida institucional para o pagamento de bolsas de iniciação científica, exigida pelo CNPq, que estava “[...] sendo pago com recursos do Programa 1375 – Desenvolvimento do Ensino da Pós-Graduação” e, por conseguinte, deliberado ampliar as discussões para o Conselho Universitário.

Nesse sentido, pode-se destacar que não havia uma execução orçamentária eficiente, conforme manifestação registrada em ata, por isso, esses recursos eram transferidos para utilização em outras ações. Por sua vez, o cenário se altera, e no Relatório de Gestão 2012, (UNIVASF, 2013b, p. 93), apresenta uma análise crítica que reforça a incidência sobre a ineficiência na execução dos recursos em anos anteriores, inclusive, quando enfatizou que

“[...] pela primeira vez foi possível executar todo o orçamento destinado à PROAP”. Com isso, passa-se a outro obstáculo identificado na execução desse orçamento que foi a dificuldade na aquisição de equipamentos para apoiar a pesquisa na UNIVASF, conforme destacado no Relatório da Comissão Própria de Avaliação CPA/UNIVASF – (UNIVASF, 2013a, Quadro 6, p. 31), quando enfatiza a fragilidade na comunicação nesse procedimento de contratações pública.

#### *5.1.2.8 Gestão de Portfólio*

As principais ações referentes à integração entre a pesquisa básica e aplicada na UNIVASF estão destacadas no PDI 2009-2014 (UNIVASF, 2009, p.55), quando tratou das diretrizes da pesquisa da UNIVASF relacionadas à captação de recursos em cooperação com o setor empresarial. Apesar disso, o Relatório da Comissão Própria de Avaliação CPA/UNIVASF – 2012 (UNIVASF, 2012a, p. 311) avaliou como pequeno o percentual de 29% de docentes que desenvolvem pesquisa aplicada com empresas e indústrias.

#### *5.1.2.9 Gestão de Riscos*

Em várias passagens do PDI 2009-2014 da UNIVASF (2009) destacaram-se como dimensões, objetivos e políticas: as avaliações e acompanhamento realizado no âmbito institucional por meio da Comissão Própria de Avaliação (CPA) (p. 99-100, subitem 4.3.2), por meio de indicadores de formação de recursos humanos, produção científica, captação de recursos e patentes, como também, o desenvolvimento de sistemas de informação e avaliação das atividades (p. 23, subitem 1.7.2), além do aperfeiçoamento do diagnóstico institucional (p. 66, subitem 2.6).

Os principais dados relacionados aos riscos extraídos da análise dos documentos são os indicadores de avaliação da CAPES/MEC, conforme destacado no Relatório de Gestão 2014 (UNIVASF, 2014<sup>a</sup>, p. 238) que estão relacionados com as avaliações dos cursos de Pós-Graduação *stricto sensu*. Apesar disso, existem outras avaliações conduzidas pela CPA/UNIVASF, todavia, não se identificou na análise desses documentos as medidas para se avaliar e gerenciar os riscos nas decisões estratégicas para a gestão de projetos de pesquisa e inovação na UNIVASF.

#### *5.1.2.10 Planejamento Estratégico*

As ações de planejamento relacionadas à avaliação, ao desenvolvimento e ao controle, de acordo com as decisões estratégicas, estão prescritas e detalhadas no PDI 2009-2014 da UNIVASF (2009), constando a missão e os objetivos institucionais relacionados ao ensino, pesquisa e extensão, além de outras atuações, conforme a seguir: O subitem 2.4 (p. 53) destaca na política de pesquisa que o fortalecimento dos grupos de pesquisas e sua articulação com as diversas áreas do conhecimento “[...] potencializam a missão institucional e a inserção da Universidade no contexto nacional.” No subitem 1.7.2 prescreveu o desenvolvimento de sistemas de informação e avaliação das atividades finalísticas e a gestão acadêmica (p. 23), por meio do diagnóstico estratégico capaz de produzir resultados para o desenvolvimento da qualidade acadêmica (p. 66).

A análise dos relatórios de gestão 2012, 2013 e 2014 (UNIVASF, 2013a; UNIVASF, 2013b; UNIVASF 2014a) revelou que estes enfatizaram o Planejamento Estratégico, consubstanciado no PDI, que consolidou a missão institucional e também estabeleceram a necessidade de realizar avaliações das informações estatísticas, indicadores, estudos, diagnósticos estratégicos e outros instrumentos, pesquisas e indicadores. Nesse sentido, merece destaque o I Fórum de Integração do Ensino, Pesquisa e Extensão da UNIVASF, realizado para avaliações e discussão de ações futuras, conforme reunião ordinária da Câmara de Pós-Graduação, realizada em 14 de fevereiro de 2012 (linhas 48-56).

#### *5.1.2.11 Agilidade e prazos de contratação*

O foco principal dessa pesquisa está relacionado com a eficiência na execução dos recursos mediante maior agilidade e diminuição dos prazos de contratação, especialmente aqueles relacionados à importação de equipamentos. Nesse sentido, destacam-se da análise de documentos, os planos de desenvolvimento para a gestão administrativa, conforme enfatiza o PDI 2009-2014 da UNIVASF (2009, p. 23), subitem 1.7.2, quando “[...] estabeleceu como objetivo específico buscar otimizar os modelos administrativos, visando à eficiência e à transparência nas atividades [...]”<sup>[sic]</sup>. Assim como no subitem 2.2.5 (2009, p. 44), estabeleceu a política de incorporação dos avanços tecnológicos para “[...] elevar os níveis de eficiência e eficácia acadêmicas [...] e o aprimoramento técnico-administrativo com a dimensão acadêmica da Instituição”.

Todavia, observa-se da análise dos documentos que os níveis de eficiência administrativa não atendem à necessidade de agilização e aos prazos máximos de contratação para atendimento dos cronogramas estabelecidos pelos órgãos de fomento, tendo em vista que esse cenário de gestão orçamentária é uma realidade vivenciada tanto pela PROGEST como pela PRPPGI. Nesse sentido, destacam-se algumas citações, quais sejam: na ata da reunião ordinária da Câmara de Pós-Graduação, realizada em 29 de outubro de 2013 (UNIVASF, 2013e, linhas 16-35), foi registrado que “[...] no V WORKSHOP CT INFRA, realizado na cidade de Recife de 24 a 26 de outubro de 2013, destacou que as universidades estavam sendo ineficientes no gasto dos recursos da FINEP e que as parcelas eram sempre devolvidas”.

Outras manifestações que mereceram destaque para o objeto dessa pesquisa, registrada na ata da reunião ordinária da Câmara de Pós-Graduação, realizada em 28 de novembro de 2014, (UNIVASF, 2014f, linhas 83-89), que foi a fala de uma professora/pesquisadora que fez a seguinte afirmação: “[...] que, apesar de seus esforços em seguir os prazos, os equipamentos não foram comprados devido à dificuldade oriundas da PROGEST [...]”, e solicitando o registro “[...] que os procedimentos de compras em 2014 foram muito aquém do que era necessário para as Pós-Graduações [...]”.

Também na ata da reunião ordinária da Câmara de Pós-Graduação, realizada em 12 de dezembro de 2014, a mesma professora/pesquisadora registrou uma manifestação com o mesmo inteiro teor da última reunião sobre os processos de compras, conforme a seguir: “[...] novamente a compra para o FINEP não foi efetuada, acho importante que tenha mais servidores engajados [...]” (UNIVASF 2014g).

#### *5.1.2.12 Instalação dos Equipamentos*

O principal problema registrado na instalação dos equipamentos foi a falta de espaço para acomodá-los, pois, conforme registrado na ata da reunião ordinária da Câmara de Pós-Graduação, realizada em 29 de janeiro de 2015, linhas 90-93, (UNIVASF, 2015a) um professor/pesquisador destacou que “[...] vários professores das ciências veterinárias não têm espaço para colocar os equipamentos em seus laboratórios.”

#### *5.1.2.13 Instrução Processual*

A fase da instrução dos processos de contratação são procedimentos desconhecidos por parte considerável dos professores/pesquisadores da UNIVASF, conforme disposto nas atas

das reuniões da Câmara de Pós-Graduação, quais sejam: “necessidade de orientação, prazos, problemas com a compra de produtos importados, falta de utilização dos recursos por falta da execução orçamentária, apoio dos professores para envio das propostas e a instrução para as compras diretas, como também, a necessidade de servidor especializado para apoiar nas especificações e cotações”.

Sobre a necessidade de orientação, destaca-se a reunião ordinária da Câmara de Pós-Graduação realizada em 13 de abril de 2012, (linhas 118-119), registrando nesse documento que “[...] os servidores lotados na Secretaria de Gestão e Orçamento – SGO apresentaram um material bastante explicativo e detalhado (Cartilha de Compras Direta e Cartilha Instrutiva de Contas Públicas)”. Além disso, também ressaltou “[...] que estão disponíveis para quaisquer esclarecimentos no sentido de ajudar para que todo o trâmite desse processo seja realizado de maneira correta para não atrasar e/ou não realizar a compra de qualquer natureza”.

Já as dificuldades com os processos de importação e, por conseguinte, a ineficiência na execução dos orçamentos, foi ponto de discussão na ata da reunião ordinária da Câmara de Pós-Graduação realizada em 24 de setembro de 2012, (UNIVASF, 2012d, linhas 23-28), quando o presidente da sessão requereu “[...] ajuda de todos para que possam entregar a documentação necessária para utilização total do pró-equipamentos a ser empenhado ainda até dia 02 de dezembro desse ano, [...] e agora para a compra é necessária a análise da procuradoria.” Na mesma reunião, outra manifestação de destaque enfatizou que “[...] sugeriu que fosse feito contato junto à reitoria para que fosse disponibilizada uma contrapartida da UNIVASF para a compra de futuros produtos importados [...]”.

A ineficiência na execução dos recursos é fato recorrente nas atas sobre a falta de utilização dos recursos destinados às Pós-Graduações e à pesquisa, conforme registro na ata da reunião ordinária da Câmara de Pós-Graduação realizada em 29 de outubro de 2013, (UNIVASF, 2013e, linhas 65-71), quando um membro da reunião informou “[...] os recursos de 2013 não foram utilizados da forma como deveriam e que provavelmente uma parte dos recursos seria devolvida”.

Assim, diante desses problemas sobre o processo de compras públicas e da ineficiência na execução desses recursos, os representantes da PRPPGI solicitaram apoio aos professores/pesquisadores para instrução ágil e adequada, conforme ressaltado na ata da reunião ordinária da Câmara de Pós-Graduação realizada em 29 de setembro de 2014, (UNIVASF, 2014e, linhas 38-45), que “[...] está sem apoio técnico na PRPPGI, para envio das propostas Pró-Equipamentos e que irão precisar de muito apoio dos coordenadores para encaminhar a Capes e que agora é de forma compras Diretas”.

Outra ação desenvolvida para tentar elidir esses percalços, na reunião ordinária da Câmara de Pós-Graduação realizada em 20 de março de 2014, (linhas 46-49), formalizou que “[...] a PROGEST estará disponibilizando um servidor para dar apoio necessário nesse edital e que cada coordenador do curso ficará responsável para encaminhar uma planilha com todas as especificações e cotações necessárias dos equipamentos que serão solicitados”.

As Categorias não encontradas na análise documental: aprendizado coletivo, Núcleo de apoio à Gestão de Projetos de Pesquisa, Garantia e Manutenção dos equipamentos importados.

O Quadro 4 apresenta a caracterização da política institucional da pesquisa científica e tecnológica da UNIVASF, descrevendo as principais evidências, de acordo com a ilustração da síntese do quadro teórico: dimensões e categorias de análise.

**Quadro 4** - Caracterização da política institucional da pesquisa científica e tecnológica no caso da UNIVASF, conforme análise documental. UNIVASF, 2016.

<b>Categorias</b>	<b>Descrição</b>	<b>Análise</b>	<b>Citações (Nvivo)</b>
<b>Ações da Política Institucional</b>	1. Promover, apoiar e incentivar a ampliação e diversificação da pesquisa científica e tecnológica de estímulo à inovação por meio dos Editais de apoio e fomento dispostos no Quadro 3. 2. Instituiu o Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT). 3. Incentivar a divulgação dos resultados das pesquisas.	As principais ações da política institucional estão relacionadas com os Editais listados no Quadro 3. Identificou-se forte atuação da UNIVASF com recursos próprios e problemas na eficiente execução orçamentária junto aos órgãos de fomento.	63
<b>Gestão do conhecimento</b>	4. Ampliação dos eventos científicos. 5. Criação de periódicos específicos e vinculados aos programas de Pós-Graduação 6. <i>stricto sensu</i> e revista online. 7. Implantação e manutenção de uma biblioteca digital de teses e dissertações. 8. Sistema de informações sobre pesquisa, cadastramento de líderes e grupos de pesquisa. 9. Aperfeiçoamento da divulgação interna e externa dos resultados acadêmicos.	As ações desenvolvidas foram os Editais “Publica” e de “Apoio à Produção Científica”, além disso, a realização de eventos de exposição científica como o Scientex. Assim, os indícios apontam para a falta de recursos, em função dos editais que algumas ações foram desenvolvidas.	25
<b>Redes de relacionamento</b>	10. Apoio na execução de projetos em convênio com entidades nacionais e internacionais. 11. Integração da UNIVASF com a comunidade, setores produtivos para transferência de tecnologias. 12. Atuar junto às agências de fomento e Núcleos de Inovação Tecnológica de outras instituições. 13. Regulamentação para firmar convênio com fundações de apoio para apoiar os projetos institucionais.	O desenvolvimento dessas ações está destacado nas atas de reuniões das Câmaras de Pesquisa e Pós-Graduação, inclusive, registrou a sugestão de construir um Centro de Multidisciplinar de Pesquisa e de uso integrado e colaborativo. O Edital conforme Casadinha Integra Campi (Quadro 3, item 15) é a principal ação dessa categoria.	36

	14. Apoiar a integração e a articulação inter e multidisciplinares das atividades internas.		
<b>Núcleo de Apoio à Gestão de Projetos</b>	15. Não houve registro.	-	-
<b>Autonomia e integração</b>	16. Avaliação da CPA/UNIVASF é considerável “ótima” para a integração. 17. Sugestão do Centro Multidisciplinar de Pesquisa direcionado à temática do homem sertanejo.	Essa avaliação, como também, o estabelecimento de objetivos institucionais em torno de um centro reforçará a autonomia e integração na UNIVASF.	04
<b>Orientação e suporte</b>	18. PRPPGI providencia com agilidade à condução para a solução dos problemas. 19. Professores/pesquisadores mais experientes passam seus conhecimentos e apoio aos mais jovens. 20. PROGEST presta orientação e esclarecimentos sobre os processos de compras.	As orientações e suportes possuem um registro pequeno de ocorrência e com forte atuação da PRPPGI.	03
<b>Trabalho em grupo</b>	21. Autorização para os professores/pesquisadores e servidores participarem de grupos de pesquisa na UNIVASF e nos Projetos desenvolvidos com apoio das Fundações. 22. Estímulo às parcerias na elaboração de projetos com o setor empresarial. 23. Parcela dos professores/pesquisadores desenvolvem pesquisa aplicada com empresas e indústrias.	Percebe-se o estímulo da UNIVASF para impulsionar o trabalho em grupo no âmbito interno quanto externo. Mas, essas ações ainda não são expressivas.	05
<b>Aprendizado coletivo</b>	24. Não houve registro.	-	-
<b>Planos estratégicos</b>	25. Previsão no PDI das ações de planejamento relacionadas à avaliação, desenvolvimento e controle, prescrevendo a missão e os objetivos institucionais. 26. Prescreve que as avaliações serão realizadas por meio de informações quantitativas. 27. Potencialização o desenvolvimento de sistemas de informação e avaliação das atividades finalísticas. 28. Realização do Fórum de Integração do Ensino, Pesquisa e Extensão.	Não foi possível identificar na análise documental a efetividade dessas ações previstas.	11
<b>Gestão de riscos</b>	29. Avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional por meio da CPA/UNIVASF. 30. Definição de indicadores de formação de recursos humanos, produção científica, captação de recursos e patentes. 31. Indicadores de avaliação da CAPES/MEC.	Pode-se inferir da análise que tais indicadores não utilizados como instrumentos de medidas para gerenciamento dos riscos.	06
<b>Alinhamento estratégico</b>	32. Alinhamento dos recursos materiais e financeiros da UNIVASF com os recursos fomentados pelas agências de fomento.	A análise dessa categoria expõe algumas fragilidades relacionadas com a ineficiência na execução orçamentária.	09
<b>Gestão de Portfólio</b>	33. Não foi identificada a institucionalização das ações de integração entre a pesquisa básica e aplicada.	-	-
<b>Instrução</b>	34. Instrução dos processos de contratação	Essa categoria foi alvo de	09

<b>processual</b>	realizada pelos professores/pesquisadores. 35. Orientação da PROGEST para a instrução processual.	críticas, em função da falta de orientação, problemas com a compra de produtos importados, ineficiência na execução orçamentária. Por isso, identificaram-se algumas sugestões para resolução desses problemas: disponibilização de servidor especializado para apoiar nas especificações e cotações, como também solicitaram maior apoio da reitoria para as importações.	
<b>Instalação dos equipamentos</b>	36. Instalação em laboratório multiuso.	Outra categoria bastante destacada foi a falta de espaço para instalação e acomodação dos equipamentos.	02
<b>Garantia e manutenção</b>	37. Não houve registro.	-	-
<b>Agilidade e prazos de contratação</b>	38. Otimizar os modelos administrativos, visando à eficiência e à transparência nas atividades. 39. Incorporação de avanços tecnológicos.	Apesar do PDI prescrever essas ações que contribuirão para agilizar os prazos, todavia, algumas manifestações registram ineficiência na execução dos recursos financiados pelas agências de fomento e o não cumprimento dos prazos e cronogramas. A principal causa identificada foi a morosidade nos processos de contratação para aquisição de equipamentos e materiais.	08

Fonte: elaboração própria

Por fim, por meio da categorização da política nacional e institucional, foi possível desenvolver o Quadro 5 que dispõe sobre os principais problemas evidenciados na análise de documentos que limitam a gestão dos projetos de pesquisa e os processos de importação de equipamentos na UNIVASF para o desenvolvimento científico e tecnológico de estímulo à inovação.

**Quadro 5** – Análise documental das principais limitações na gestão dos projetos de pesquisa e nos processos de importação de equipamentos na UNIVASF. UNIVASF, 2016.

<b>CATEGORIAS</b>	<b>EVIDÊNCIAS</b>
<b>1. Entraves nos sistemas administrativos e jurídicos legais</b>	Falta de orientação, problemas com as compras de produtos importados, morosidade nos processos de contratação pública.
<b>2. Falta de infraestrutura de laboratórios</b>	Falta de espaço nos laboratórios para novos equipamentos.
<b>3. Falta de núcleo de apoio à gestão de projetos</b>	Falta servidor especializado para apoiar nas especificações e cotações; solicitação dos professores/pesquisadores por maior apoio da Reitoria para as importações.
<b>4. Recursos</b>	Execução orçamentária ineficiente e falta de recursos financeiros.

Fonte: elaboração própria.

## 5.2 ANÁLISE DO PROCESSO DE IMPORTAÇÃO NA UNIVASF

Nessa fase foi realizado um levantamento junto ao Departamento de Compras e Licitação da Pró-Reitoria de Orçamento e Gestão da UNIVASF sobre todos os processos de importação abertos e disponíveis para a consulta no período entre 2004 e 2014. Em seguida foram descritas as fases do fluxo administrativo, conforme destacado no Quadro 6, de acordo com as características da instrução processual e atos administrativos específicos do caso da UNIVASF, objeto desse estudo, e, por conseguinte, classificou as atividades em fases, conforme apresentada na pesquisa sobre a experiência de importação de equipamentos para pesquisa no ELSA-BRASIL (ALMEIDA et al., 2013), quais sejam: fase administrativo-operacional, fase cambial e fase fiscal.

O fluxo administrativo das fases do processo de importação de equipamentos compreende as atividades das fases Administrativo-operacionais: especificação técnica dos equipamentos; contatos realizados pelo professor/pesquisador com o fornecedor para negociação de valores, garantias e assistência técnica; solicitação e recebimento do *Proforma Invoice* (proposta e condições de aquisição) para instrução processual; abertura de processo por meio da elaboração e emissão de memorandos e outros documentos; juntada dos documentos relacionados ao projeto (Convênio, Nota de crédito, Plano de trabalho e outros); solicitação formal de autorização para iniciar o procedimento de compra e aquisição, no caso da UNIVASF, na qual o Magnífico Reitor é a pessoa competente para ordenar despesa e encaminhar para manifestação da Procuradoria Federal Junto à UNIVASF; apresentar justificativa e comprovação da compatibilidade com os preços praticados no mercado; Departamento de Compras e Licitações registra no sistema de divulgação de compras do Governo Federal para publicação no Diário Oficial da União; PROGEST emite empenho de acordo com a cotação do dólar e reforço em função da variação cambial.

A fase Cambial compreende as seguintes atividades: PROGEST solicita a emissão de ordem bancária para fechamento do câmbio; UNIVASF envia Ofício requerendo ao Banco do Brasil o fechamento do câmbio, relacionadas às faturas na modalidade de pagamento antecipado; emissão e assinatura do contrato de câmbio entre Banco do Brasil e UNIVASF.

A fase Fiscal está relacionada com: a UNIVASF providencia a emissão dos ofícios aos órgãos fazendários dos Estados e da União requerendo a concessão de isenções tributárias; a empresa contratada pela UNIVASF providencia os demais atos de desembaraço junto à Receita Federal, bem como o pagamento e liberação junto a Infraero e ANVISA, além do

pagamento dos serviços de transporte internacional e local, inclusive, os serviços de armazenagem e carreto, e outras taxas para posterior reembolso.

Todas essas fases relacionadas aos processos de importação de equipamentos são: Fase Administrativa-operacional, Cambial e Fiscal foram dispostas, conforme Quadro 6:

**Quadro 6** – Fases e atividades para importação de equipamentos. UNIVASF, 2016.

<b>Fase</b>	<b>Atividades</b>
<b>Administrativa-operacional</b>	1. Especificação técnica do equipamento.
	2. Contatos com fornecedor para negociação de valores, garantias e assistência técnica.
	3. Solicitação e Recebimento de <i>Profoma invoice</i> (Proposta e condições de aquisição).
	4. Abertura de processo, emissão de memorandos e outros documentos e autorização do Reitor.
	5. Juntada dos documentos relacionados ao projeto (convênio, nota de crédito, plano de trabalho, e outros).
	6. Manifestação da Procuradoria Federal Junto à UNIVASF.
	7. Justificativa e comprovação da compatibilidade com os preços praticados no mercado.
	8. Departamento de Compras e Licitações registra no sistema de divulgação de compras do Governo Federal para publicação no Diário Oficial da União.
	9. PROGEST emite empenho de acordo com a cotação do dólar e reforço em função da variação cambial.
<b>Cambial</b>	10. PROGEST emissão de ordem bancária para fechamento do câmbio
	11. Ofício requerendo ao Banco do Brasil o fechamento do câmbio, relacionada às faturas, na modalidade de pagamento antecipado.
	12. Emissão e assinatura do contrato de câmbio entre o Banco do Brasil e UNIVASF.
<b>Fiscal</b>	13. UNIVASF emite ofícios aos órgãos fazendários dos Estados e União requerendo a concessão de isenções.
	14. Empresa contratada pela UNIVASF providencia os demais atos de desembaraço junto à Receita Federal, pagamento e liberação junto à Infraero e ANVISA, pagamentos dos serviços de transporte internacional e local, serviços de armazenagem e carreto, e outras taxas para posterior reembolso.
	15. Recebimento, conferência do equipamento e atestado de recebimento.

Fonte: Adaptado de Almeida et al (2013).

Após a análise dos processos de importação, foram identificados nove processos de importação entre os períodos de 2004-2014 e a instrução é realizada pelo professor-pesquisador de um grande projeto envolvendo diversas áreas e especialidades ou pelo Coordenador do Curso de Pós-Graduação. Os equipamentos adquiridos atendem ao conjunto de professores-pesquisadores envolvidos na pesquisa e nos programas de Pós-Graduação em laboratórios multiuso.

Identificaram-se dez processos abertos no âmbito da UNIVASF, sendo oito com abertura e início da instrução processual no ano de 2008 e dois realizados à autuação em 2013. Destaca-se que esses procedimentos estão vinculados aos Programas de Pós-Graduação e financiados tanto pela UNIVASF quanto por órgãos de fomento, de acordo com os processos de importação estudados, destacam-se: FINEP e CAPES.

O resultado do levantamento dos processos de importação da UNIVASF foi descrito e apresentam as seguintes características: Os processos de importação são analisados e processados pela equipe do Departamento de Compras e Licitações (DCL), vinculada à Pró-Reitoria de Orçamento e Gestão (PROGEST), antes denominada de Secretaria de Gestão e Orçamento (SGO). Na fase administrativa-operacional, a fase de instrução processual é realizada a cargo do professor/pesquisador demandante, em seguida, a PROGEST e o DCL analisam, requerem manifestação da procuradoria, registram no sistema de divulgação de compras do Governo Federal para Publicação no Diário Oficial da União e, por fim, emitem o empenho. Na fase cambial, a PROGEST e DCL providenciam a emissão do Ofício e da ordem bancária para fechamento do câmbio junto ao Banco do Brasil, por conseguinte, a emissão e assinatura do contrato de câmbio e pagamento antecipado.

Já na fase fiscal a UNIVASF não possui equipe especializada e suficiente para providenciar o despacho aduaneiro e desembaraço alfandegários nos processos de importação para aquisição dos bens. Em função disso, por meio do processo nº 23402.001630/2008-30, foi realizada a licitação na modalidade Pregão Eletrônico nº 84/2008, objetivando a contratação de uma empresa especializada para o desenvolvimento dessas atividades por meio do reembolso das despesas e do pagamento das taxas de honorários para prestação desses serviços.

### **5.2.1 Caracterização dos processos**

O primeiro requerimento para aquisição de equipamentos via importação de equipamentos foi o processo nº 23402.001041/2008-51, formalizado pelo Coordenador do

Projeto LAPEVALE, Coordenador (A), por meio do Memorando nº 064/2008 de 05 de setembro de 2008, solicitando autorização para adquirir equipamentos nacionais e importados, conforme descrição a seguir: *Net radiometer CNR2*- seis unidades; *Datalogger CR1000*, com caixa ambiental selada 12”X16”, bateria recarregável, módulo de armazenamento, teclado e outras características – seis unidades; sensor de temperatura – *Model 108 temperatura Probe* – 12 unidades; abrigo contra radiação solar para sensor de temperatura *model 1008* – 12 unidades; painel solar – seis unidades. Justificou a necessidade de importação desses equipamentos da empresa *Campbell Scientific, Inc.*, nos Estados Unidos da América (USA), pois são eficientemente resistentes quando submetidos aos trabalhos de pesquisa de campo, comprovando que possui durabilidade e não havendo similares no Brasil, cujo objetivo foi a necessidade de desenvolvimento de pesquisas agro e micrometeorológicas no Laboratório de Meteorologia da UNIVASF.

O segundo conjunto de solicitações de abertura de procedimentos para importação de equipamentos foi a partir de 2008, conforme detalhado nos processos a seguir. O processo nº 23402.001438/2008-43, formalizado por meio do Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Ciências dos Materiais e, também, Coordenador do Projeto nº 0131/07 FINEP, Coordenador (B) por meio do Memorando nº 005/CPGCM/2008, em 12 de março de 2008, solicitando a importação dos seguintes equipamentos: *Intarface Dialétrica 129<sup>a</sup>* da *SolartronAnalytical*, conforme detalhado na *Proforma Invoice Q-208-0017-BZL*, da empresa *SolartronAnalytical (AMETEK)*. Justificou a necessidade dessa importação por melhor atender às necessidades técnicas, pois é um equipamento específico a ser acoplado ao analisador de impedância *solartron 1260*, a ser utilizado no Laboratório de Espectroscopia de Impedância dos Materiais Orgânicos (LEIMO-UNIVASF).

O processo nº 23402.001439/2008-98 foi aberto pelo Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Ciências dos Materiais e, também Coordenador do Projeto nº 0131/07 FINEP, Coordenador (B), por meio do Memorando nº 008/CPGCM/2008, em 05 de março de 2008, requerendo a importação dos equipamentos, conforme relacionados a seguir: componentes ópticos, espelhos dielétricos, filtros neutros, elementos *opto-mecânicos*, sistema *optomecânico* para translação de precisão, mesa óptica – tampo e suporte de fotodetectores e acessórios *optomecânicos* constantes da *Proforma Invoice* nº 184081, da empresa *Thorlabs*, pois atendem aos componentes já existentes no laboratório de Fotônica e Nanoestruturas desta Universidade.

Em relação ao processo nº 23402.001441/2008-67, esse foi formalizado, também, por meio do Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Ciências dos Materiais e

Coordenador do Projeto nº 0131/07 FINEP, Coordenador (B), por meio do Memorando nº 069/CPGCM/2008, em 24 de outubro de 2008, solicitando a importação dos equipamentos relacionados na Plataforma OSD-023/2008, quais sejam: são quatro itens para compor o Sistema fotomultiplicadores e acessórios (R928 PMT TE, *stand alone high voltage Power supply*0-2000V e *DPM-HV/Spectracq2 cable*). Justificou importar esses equipamentos da empresa *HoribaJobin Yvon* em função da análise de custo-benefício e por apresentarem melhor atendimento às necessidades técnicas e de complementação do monocromador da *Horiba*, a ser utilizado no Laboratório de Fotônica e Nanoestrutura para Consolidação do Instituto de Pesquisa da UNIVASF.

Na sequência, o processo nº 23402.001442/2008-10, devidamente aberto e solicitado por meio do Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Ciências dos Materiais e Coordenador do Projeto nº 0131/07 FINEP, Coordenador (B), por meio do Memorando nº 070/CPGCM/2008, em 24 de outubro de 2008, requerendo a importação dos equipamentos relacionados na Fatura *Proforma* 1641095.1, para aquisição do seguinte conjunto de equipamentos: *DS06034A-4channel, 300 MhzOscilloscopePurchaseAgreement Discount-20% 8Mpts memory for MSO/DS0601xA/603xA Scopes. Garantia de return para Agilent* de 03 anos. Tal solicitação para importar esse conjunto de equipamento da empresa *Agilent Technologies*, tendo em vista a análise da relação custo-benefício e por apresentarem melhor atende à necessidade técnica e a diversidade de funções que o modelo permite implementar, dada a complexidade das exigências, a ser utilizado no Laboratório de Fotônica e Nanoestrutura para a Consolidação do Instituto de Pesquisa da UNIVASF.

O processo de nº 23402.001444/2008-09 foi aberto por meio da solicitação do Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Ciências dos Materiais e Coordenador do Projeto nº 0131/07 FINEP, Coordenador (B) por meio do Memorando nº 072/CPGCM/2008, em 24 de outubro de 2008, solicitando a importação dos equipamentos relacionados de acordo com *proforma* BR200803537, objetivando a aquisição de um conjunto de equipamentos para formação de uma Bomba de Vácuo. Foi justificada a necessidade da referida importação, tendo em vista a relação custo/benefício e, também, esse equipamento vem acompanhado de seus acessórios, apresentam-se como a melhor alternativa técnica, objetivando sua utilização no Laboratório de Supercondutividade e Magnetismo do Instituto de Pesquisa em Ciências dos Materiais.

No processo nº 23402.001443/2008-56 devidamente formalizado por meio da solicitação do Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Ciências dos Materiais e Coordenador do Projeto nº 0131/07 FINEP, Coordenador (B), por meio do Memorando nº

071/CPGCM/2008, em 24 de outubro de 2008, requerendo a importação dos itens relacionados na *proforma* nº 2020608/2008BR para adquirir um conjunto de equipamentos de Cortadeira metalográfica de precisão, giniômetro para posicionamento de amostras e pedra de afiação de discos de corte. Justificou-se a necessidade dessa aquisição de acordo com a relação custo/benefício e apresentou-se como a melhor solução técnica e de assistência no Brasil, além disso, a disponibilidade imediata de fornecimento a ser utilizado no Laboratório de Crescimento de Cristais do Instituto de Pesquisa em Ciência dos Materiais.

Por meio do financiamento de outro projeto, o processo nº 23402.001714/08-73, devidamente autuado por meio do Ofício nº 03/2008, em 26 de dezembro de 2008, emitido pelo Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Ciência dos Materiais e Coordenador do Subprojeto financiado pelos recursos descentralizados no âmbito do Edital CAPES nº 13/200 – Projeto Pró-Equipamentos Institucional, Coordenador (B), o qual solicitou autorização para importação dos itens relacionados no termo de referência para aquisição do *Hitachi TabletopMicroscope* e o *X-rayAcquisition*º Justificou a necessidade de aquisição desses equipamentos para composição de um microscópio eletrônico de varredura, tendo em vista que promove o entendimento dos parâmetros de preparação de amostras e a microestrutura do material sintetizado, assim, oportunizando a análise dos processos interacionais entre polímeros entéricos, os processos *agregacionais* entre moléculas biológicas e *nanoagregados* de prata, além dos mecanismos de *fotoexcitação* e fotodegradação da clorofila, sendo estes relacionados com as linhas de interdisciplinaridade e unindo as tradicionais linhas de física e química com processos de liberação controlada de fármacos e processo biológicos opticamente ativados, além disso, fazer o uso compartilhado do equipamento com pesquisadores da área de saúde (medicina e farmácia), além de biólogos e bioquímicos, para maior interação entre o grupo de pesquisadores. Tais equipamentos serão utilizados no Laboratório Multiusuário de Microscopia Eletrônica da UNIVASF.

No ano de 2013 foi aberto o processo nº 23402.002088/2013-08, requerido por meio do Memorando nº 035/CPGCA/2013, em 21 de outubro de 2013, no qual, o Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Ciências dos Materiais, Coordenador (C), expressa a necessidade para a aquisição de equipamento de *Espectroscopia Raman UV-Visível* e acessórios destinados aos estudos de materiais orgânicos e inorgânicos desenvolvidos no Instituto de Pesquisas em Ciência dos Materiais, o qual solicita autorização para importação do equipamento caracterizado. Justificou a necessidade de tal aquisição, pois o equipamento possui maior capacidade de conservação das amostras e rapidez na busca de resultados, viabilizando certos estudos com materiais altamente degradáveis. Também argumentou que o

mesmo equipamento no Brasil custaria R\$ 1.580.000,00 (um milhão e quinhentos e oitenta mil reais) em relação ao custo do mesmo item importando em R\$ 841.232,20 (oitocentos e quarenta e um mil, duzentos e trinta e dois reais e vinte centavos), além disso, a *Espectroscopia RAMAN* se adequa às atividades do Instituto de Pesquisas em Ciência dos Materiais por ser uma técnica de caracterização de materiais poderosa e versátil, por atingir uma ampla faixa de comprimento de ondas, permitindo estudo em materiais poliméricos, cerâmicos e até biomateriais e materiais biocompatíveis.

O processo nº 23402.002131/2013-27 com formalização de sua abertura, por meio do Memorando nº 036/2013-CPGCM, em 24 de outubro de 2013, subscrito pelo Coordenador do Colegiado de Pós-Graduação em Ciência dos Materiais, Coordenador (C), solicitando a aquisição do seguinte equipamento: *Liquefator de Nitrogênio*. Justificou pela necessidade para desenvolvimento de pesquisa que dependem de temperaturas extremamente baixas de até -296°C (cento e noventa e seis graus Celsius negativos), além disso, argumentou que esse tipo de equipamento é o único com capacidade registrada. Esse equipamento será para uso de toda a Universidade e lotado no Instituto de Pesquisas em Ciência dos Materiais (IPCM).

O processo nº 23402.2131/2013-27 não será analisado na triangulação por não haver documentos suficientes que comprovem a efetividade da importação e entrega na UNIVASF. Nas próximas fases objetiva-se a obtenção de evidências, por meio da observação não participante e da percepção dos professores/pesquisadores, relacionadas aos principais limites à pesquisa e ao processo de importação de equipamentos na UNIVASF.

Entre 2004 a 2014 existem dez processos de importação de equipamentos na UNIVASF. Foram analisados nove processos, pois um não havia concluído a aquisição em função da elevação do custo, devido a alta variação cambial. Os resultados comprovam que o tempo máximo para operacionalização das três fases do processo de importação apresenta como maior tempo a fase fiscal com 392 dias e a fase administrativa-operacional a mais breve, chegando a cinco dias (Quadro 7).

**Quadro 7 - Processos de importação 2004-2014. UNIVASF, 2016.**

<b>PROCESSOS DE IMPORTAÇÃO DE EQUIPAMENTOS</b>		
<b>Item</b>	<b>01</b>	<b>02</b>
<b>PROCESSO</b>	1041/08-51	1438/08-43
<b>Adm-operacional</b>	112	247
<b>Cambial</b>	164	173
<b>Fiscal</b>	101	121
<b>OBJETO</b>	Aquisição de equipamentos para o desenvolvimento de pesquisas agro e <i>micrometeorológicas</i> no Laboratório de Meteorologia da UNIVASF conforme a seguir: <i>Net radiometer CNR2Datalogger CR1000 e acessórios. Sensor de Temperatura – Model 108. Sensor de Temperatura – Model 108 Temperatura Probe. Abrigo contra radiação solar para sensor de temperatura model 1008.Painel Solar.</i>	<i>-Interface Dielétrica 1296<sup>a</sup> da SloartronAnalytical.</i>
<b>Quantidade Equip.</b>	05	02
<b>Quantidade Itens</b>	46	02
<b>Valor da Importação USD, EURO e REAL</b>	\$ 67,820,66 R\$ 149.305,87 <sup>16</sup>	€ 14,020,00 R\$ 51.681,12 <sup>17</sup>
<b>Relação percentual Valor Importação/Valor do Projeto</b>	-	9,55%
<b>PROFESSOR/PESQUISADOR<sup>18</sup></b>	Coord (A)	Coord (B)
<b>Valor do Projeto R\$</b>	Orçamento da UNIVASF	(541.402,00)
<b>PROGRAMA PROJETO</b>	Projeto LAPEVALE <sup>19</sup>	Programa de Pós-Graduação em Ciências dos Materiais Projeto 0131/07 – FINEP

<sup>16</sup> O valor total refere-se a R\$ 148.330,57 (valor dos equipamentos) mais R\$ 975,30 (Custo de desembaraço aduaneiro).

<sup>17</sup> O valor total refere-se a R\$ 45.003,73 (valor dos equipamentos) mais R\$ 6.677,39 (Custo de desembaraço aduaneiro).

<sup>18</sup> Nome do pesquisador foi substituído pela denominação de Coordenador (A), (B) e (C), com abreviação para Coord, para manter a confidencialidade das pessoas envolvidas nessa pesquisa.

<sup>19</sup> Laboratório de pesquisas do Vale (LAPEVALE)

<b>PROCESSOS DE IMPORTAÇÃO DE EQUIPAMENTOS</b>		
<b>Item</b>	<b>03</b>	<b>04</b>
<b>PROCESSO</b>	<b>1439/08-98</b>	<b>1441/08-67</b>
<b>Adm-operacional</b>	234	67
<b>Cambial</b>	188	120
<b>Fiscal</b>	392	275
<b>OBJETO</b>	Aquisição de equipamentos para consolidação do instituto de pesquisa da UNIVASF, conforme a seguir: Espelhos <i>dielétricos</i> , Filtros neutros, Elementos <i>optomecânicos</i> , Sistema <i>optomecânico</i> para translação de precisão, Mesa óptica, Tampo e suporte de fotodetectores e acessórios <i>optomecânicos</i> .	Aquisição de equipamentos para consolidação do instituto de pesquisa da UNIVASF, do Programa de Pós-Graduação em Ciências dos Materiais Projeto nº 131/07 - FINEP, conforme a seguir: Sistema <i>fotomultiplicadora</i> e acessórios ( <i>R928 PMT TE, stand alone high voltage Power supply 0-2000V e DPM-HV/Spectracq2 cable</i> ).
<b>Quantidade Equip.</b>	74	05
<b>Quantidade Itens</b>	241	05
<b>Valor da Importação USD, EURO e REAL</b>	\$ 31,017.83 R\$ 82.096,79 <sup>20</sup>	\$ 14,086.00 R\$ 36.196,12 <sup>21</sup>
<b>Relação percentual Valor Importação/Valor do Projeto</b>	15,16%	6,85%
<b>PROFESSOR/PESQUISADOR</b>	Coord (B)	Coord (B)
<b>Valor do Projeto R\$</b>	(541.402,00)	(541.402,00)
<b>PROGRAMA PROJETO</b>	Programa de Pós-Graduação em Ciências dos Materiais Projeto nº 131/07 - FINEP	Programa de Pós-Graduação em Ciências dos Materiais Projeto nº 131/07 - FINEP

<sup>20</sup> O valor total refere-se a R\$ 59.757,68 (valor dos equipamentos) mais R\$ 22.339,11 (Custo de desembaraço aduaneiro).

<sup>21</sup> O valor total refere-se a R\$ 30.807,49 (valor dos equipamentos) mais R\$ 5.388,63 (Custo de desembaraço aduaneiro).

<b>PROCESSOS DE IMPORTAÇÃO DE EQUIPAMENTOS</b>		
<b>Item</b>	<b>05</b>	<b>06</b>
<b>PROCESSO</b>	<b>1442/08-10</b>	<b>1444/08-09</b>
<b>Adm-operacional</b>	21	21
<b>Cambial</b>	166	171
<b>Fiscal</b>	217	254
<b>OBJETO</b>	Aquisição de equipamentos para consolidação do instituto de pesquisa da UNIVASF, do Programa de Pós-Graduação em Ciências dos Materiais do Projeto nº 131/07, conforme a seguir: <i>DS06034A-4channel, 300 Mhz Oscilloscope PurchaseAgreement Discount-20% 8Mpts memory for MSO/DS0601xA/603xA copes.</i> Garantia de <i>retorn para Agilente</i> de 03 anos.	Aquisição de conjunto de equipamentos para consolidação do Instituto de Pesquisas em Ciências dos Materiais (IPCM) para utilização multiuso e integrado com os diversos laboratórios da UNIVASF e nos diversos grupos de pesquisa, conforme a seguir: - Conjunto de equipamentos e acessórios para montagem e funcionamento de bomba a vácuo.
<b>Quantidade Equip.</b>	01	21
<b>Quantidade Itens</b>	01	11
<b>Valor da Importação USD, EURO e REAL</b>	\$ 7,7347.20 R\$ 22.103,72 <sup>22</sup>	\$ 12,179.86 R\$ 33.611,66 <sup>23</sup>
<b>Relação percentual Valor Importação/Valor do Projeto</b>	4,08%	6,21%
<b>PROFESSOR/PESQUISADOR</b>	Coord (B)	Coord (B)
<b>Valor do Projeto R\$</b>	(541.402,00)	(541.402,00)
<b>PROGRAMA PROJETO</b>	Programa de Pós-Graduação em Ciências dos Materiais Projeto nº 131/07 - FINEP	Programa de Pós-Graduação em Ciências dos Materiais Projeto nº 131/07 – FINEP

<sup>22</sup> O valor total refere-se a R\$ 16.758,72 (valor dos equipamentos) mais R\$ 5.344,28 (Custo de desembaraço aduaneiro).

<sup>23</sup> O valor total refere-se a R\$ 26.064,90 (valor dos equipamentos) mais R\$ 7.546,76 (Custo de desembaraço aduaneiro).

<b>PROCESSOS DE IMPORTAÇÃO DE EQUIPAMENTOS</b>		
<b>Item</b>	<b>07</b>	<b>08</b>
<b>PROCESSO</b>	<b>1443/08-56</b>	<b>1714/08-73</b>
<b>Adm-operacional</b>	21	05
<b>Cambial</b>	171	134
<b>Fiscal</b>	135	125
<b>OBJETO</b>	Aquisição de conjunto de equipamentos para consolidação do instituto de pesquisa da UNIVASF, conforme a seguir: Conjunto de equipamentos e acessórios para montagem e funcionamento de Cortadora metalográfica de precisão, para posicionamento de amostras e pedra de afiação de discos de corte.	Aquisição de conjunto de equipamentos para consolidação do instituto de pesquisa da UNIVASF, conforme a seguir: Conjunto de equipamentos para um microscópio eletrônico de varredura: <i>Hitachi Tabletop Microscope e o X-rayAcquisition.</i>
<b>Quantidade Equip.</b>	05	02
<b>Quantidade Itens</b>	05	02
<b>Valor da Importação USD, EURO e REAL</b>	\$ 9,273.00 R\$ 20.436,59 <sup>24</sup>	\$ 92,500.00 R\$ 223,341,72 <sup>25</sup>
<b>Relação percentual Valor Importação/Valor do Projeto</b>	3,77%	44,73%
<b>PROFESSOR/PESQUISADOR</b>	Coord (B)	Coord (B)
<b>Valor do Projeto R\$</b>	(541.402,00)	(499.308,00)
<b>PROGRAMA PROJETO</b>	Programa de Pós-Graduação em Ciências dos Materiais Projeto nº 131/07 – FINEP	Projeto Institucional da UNIVASF Edital CAPES nº 013/2008

<sup>24</sup> O valor total refere-se a R\$ 17.147,82 (valor dos equipamentos) mais R\$ 3.288,77 (Custo de desembaraço aduaneiro).

<sup>25</sup> O valor total refere-se a R\$ 222.000,00 (valor dos equipamentos) mais R\$ 1.341,72 (Custo de desembaraço aduaneiro).

<b>PROCESSOS DE IMPORTAÇÃO DE EQUIPAMENTOS</b>		
<b>Item</b>	<b>09</b>	<b>10</b>
<b>PROCESSO</b>	<b>2088/13-08</b>	<b>2131/13-27</b>
<b>Adm-operacional</b>	49	46
<b>Cambial</b>	336	_26
<b>Fiscal</b>	86	_27
<b>OBJETO</b>	Aquisição de equipamentos para o Programa de Pós-Graduação em Ciência dos Materiais da UNIVASF, conforme a seguir: Conjunto de equipamentos <i>Espectroscopia Raman UV-Visível</i> e acessórios destinados aos estudos de materiais orgânicos e inorgânicos desenvolvidos no Instituto de Pesquisas em Ciência dos Materiais.	Aquisição de equipamentos para o Programa de Ciências dos Materiais da UNIVASF, conforme a seguir: Conjunto de equipamentos <i>Liquefator de Nitrogênio</i> destinado ao fornecimento de Nitrogênio líquido para os Laboratórios do Instituto de Pesquisas em Ciências dos Materiais da UNIVASF, para uso compartilhado com outros laboratórios da UNIVASF e outros centros de pesquisa.
<b>Quantidade Equip.</b>	01	01
<b>Quantidade Itens</b>	01	01
<b>Valor da Importação USD, EURO e REAL</b>	€ 226,045.00 R\$ 826.793,24 <sup>28</sup>	\$ 118,500.00 R\$ 433.337,52 <sup>29</sup>
<b>Relação percentual Valor Importação/Valor do Projeto</b>	111,28%	18,1%
<b>PROFESSOR/PESQUISADOR</b>	Coord (C)	Coord (C)
<b>Valor do Projeto R\$</b>	(745.950,00)	(2.397.569,00)
<b>PROGRAMA PROJETO</b>	Programa de Pós-Graduação em Ciência dos Materiais Camada Pública MCTI/FINEP/CT – INFRA – PROINFRA – 01/2001.	Programa de Pós-Graduação em Ciências dos Materiais Projeto nº 131/07 - FINEP

Fonte: elaboração própria.

<sup>26</sup> Não há documentos que comprovem a aquisição dos equipamentos.

<sup>27</sup> Idem nota 27.

<sup>28</sup> O valor total refere-se a R\$ 678.135,00 + reforço do empenho por variação cambial R\$ 57.000,00 (valor dos equipamentos) mais R\$ 91.658,24 (Custo de desembaraço aduaneiro).

<sup>29</sup> O valor total refere-se a R\$ 355.500,00 (valor dos equipamentos) mais R\$ 77.837,52 (Custo de desembaraço aduaneiro).

### 5.3 LIMITES À PESQUISA CIENTÍFICA, TECNOLÓGICA E INOVAÇÃO NA UNIVASF

Essa análise objetiva identificar os limites encontrados pelos gestores e professores/pesquisadores relacionados com o desenvolvimento da pesquisa científica e tecnológica no que se refere ao alcance do princípio da eficiência na importação de equipamentos. Para isso, por meio do aprofundamento desse processo de caracterização dos resultados obtidos nas análises de documentos do marco legal nacional e da política institucional, como também, dos processos de importação de equipamentos, desenvolve-se na fase 3 a identificação dos principais fundamentos das deliberações sobre os pontos de pauta e demais justificativas observadas nas reuniões das Câmaras de Pesquisa e Pós-Graduação da UNIVASF. Na fase 4 foram identificados os limites encontrados pelos gestores e professores/pesquisadores na gestão de projetos de pesquisa e inovação nos processos de importação de equipamentos para o desenvolvimento das atividades de pesquisa científica e tecnológica na UNIVASF.

#### **5.3.1 Principais fundamentos das deliberações sobre os pontos de pauta e demais justificativas observadas nas reuniões da câmara de pesquisa e pós-graduação**

O objetivo foi identificar os principais fundamentos das deliberações sobre os pontos de pauta e demais justificativas observadas nas reuniões das Câmaras de Pesquisa e Pós-Graduação da UNIVASF. Para tanto, foram analisados os principais fundamentos e justificativas não registradas nas atas dessas reuniões e, por meio dessa análise, consolidar a categorização sobre os principais limites à política institucional e à gestão de projetos de pesquisa e inovação neste caso.

As observações foram realizadas durante as reuniões das Câmaras de Pesquisa e Pós-Graduação da UNIVASF, como também, participou-se de uma reunião extraordinária que objetivou discutir os recursos do Edital CTINFRA, financiados pela FINEP, mas que apresentavam inúmeros problemas na execução das obras necessárias aos laboratórios e instalação dos equipamentos. As reuniões foram realizadas, respectivamente, em 16, 17 e 18 de fevereiro de 2016, devidamente autorizado pelos presidentes das sessões que conduziram essas reuniões.

### *5.3.1.1 Entraves Administrativos e Jurídicos Legais*

Os principais obstáculos à gestão eficiente dos projetos de pesquisa estão relacionados com a dificuldade em prestar contas nos organismos de fomento, assim como estabelecem inúmeras exigências para as aprovações e suas respectivas alterações. Outros fatores comumente enfatizam esses problemas, como é o caso da classificação das despesas, regulamentações diversas, contraditórias e que provocam as principais disfunções da burocracia, dificuldades em adquirir as licenças ambientais, e engajamentos dos professores/pesquisadores nas fases de instrução dos processos de contratação. Nesse sentido, destacam-se o exemplo apresentado durante a observação não participante na reunião da Câmara de Pesquisa (2016), qual seja: “[...] teve que cancelar o projeto junto à FACEPE, pois não conseguiu prestar contas de um equipamento que foi adquirido e danificou-se, já que o órgão estatal de fomento exige registro de imagem de algo que não é possível visualizar [...]”.

Durante a observação na reunião da Câmara de Pós-Graduação (2016), destacou-se a necessidade de “[...] às vezes alteram a política e as universidades são obrigadas a ajustar seus regulamentos para atender a uma determinada política pública”. Em seguida, a observação realizada na reunião extraordinária sobre Edital CTINFRA (2016) motivou-se a seguinte fala: “Explicou sobre o problema da dificuldade da UNIVASF em adquirir a licença ambiental, e por isso, informou que não tem prazo para liberar a licença junto à Agência de Meio Ambiente.” Além disso, enfatizam sobre os problemas relacionados ao arcabouço legal e as disfunções da burocracia como expressos: “[...] no Brasil existe uma burocracia que trava o setor público, [...], na realidade, temos um arcabouço de lei que amarra as ‘pernas’ [...], existem dúvidas sobre as exigências da FINEP e prerrogativas legais que interferem [...]”, como também ressaltam que “os órgãos de fomento estabelecem inúmeras exigências para aprovação, alteração e prestação de contas [...]”. O observador (2016) detectou muitas dúvidas sobre os procedimentos licitatórios, especialmente, sobre o processo de importação e o caracteriza como muito complicado e requer maior tempo para aquisição.

### *5.3.1.2 Falta de Infraestrutura dos Laboratórios*

Outro problema observado está relacionado com as dificuldades de infraestrutura dos laboratórios (instalação elétrica, hidráulica, segurança e armazenamento) e, também, a falta de espaço adequado para a instalação dos equipamentos e, por conseguinte, o desenvolvimento das atividades de pesquisa, inclusive, suscitou-se a ideia de investir na construção de um

centro de pesquisa, onde seriam localizados todos os laboratórios dos *Campi*. Nesse sentido, as observações realizadas durante a reunião da Câmara de Pós-Graduação (2016) identificaram tais argumentos quando “[...] justificou sobre as dificuldades de adaptação dos equipamentos e falta de espaços nos *Campi* [...]”, além disso, enfatizou-se que “[...] os equipamentos na UNIVASF não são disponibilizados para uso comum e também destacou a necessidade de se reformar os laboratórios.”

As principais proposições para solução desse problema foram “[...] que os recursos do CTINFRA sejam direcionados a um prédio adequado para a instalação de laboratórios e o estabelecimento de recursos específicos para reforma.” Ademais, durante as observações da reunião extraordinária sobre os problemas do Edital CTINFRA (2016), alguns fundamentos foram expostos para argumentar “[...] que investir recursos em reforma de laboratórios antigos pode ser um desperdício, já que as instalações são antigas e sugere utilizar os recursos para construir novos institutos [...]”. Na mesma reunião outros participantes deste encontro apresentaram algumas preocupações “[...] já que quando os equipamentos chegarem ficarão no chão e a área é toda aberta, ou seja, não tem parede e esses equipamentos ficarão vulneráveis e no chão, também, destacou que não teria local para instalação e seu uso imediato.”

### 5.3.1.3 Recursos

Os problemas inerentes à gestão de recursos para financiamento das pesquisas nas ICTs, especialmente, nas Universidades, são frequentemente referenciados nas reuniões das Câmaras como um dos principais fatores limitadores para o desenvolvimento da política institucional de pesquisa científica e tecnológica na UNIVASF. Durante as observações foi destacado que a eficiente execução orçamentária e financeira desses recursos está subordinada aos fatores externos incontroláveis, como também, independem das ações institucionais. O caso emblemático é o da variação cambial, impostos e outros eventos, cujos efeitos de sobrevalorização dos preços impactam nos processos de importação de equipamentos e na contratação de empresas sediadas no exterior para prestação de serviços como a tradução de artigos científicos para língua inglesa. Outro fator é a incapacidade do estado para descentralizar os recursos provisionados no orçamento e, por sua vez, realizar o pagamento das faturas empenhadas e liquidadas, pois algumas empresas recusam cumprir as obrigações assumidas nas atas de licitações e contratos, em função da UNIVASF, ou até mesmo outras instituições públicas, não está adimplida com os pagamentos de faturas anteriores.

Por conta disso, o principal prejuízo está relacionado ao não fornecimento dos insumos, materiais e equipamentos. Também não existe a previsão orçamentária para contratação de alguns serviços profissionais não previstos ou não autorizados nos projetos, como foi destacado na necessidade de se contratar um profissional habilitado para elaboração de projetos de engenharia.

Tais evidências foram identificadas durante a observação não participante da reunião da Câmara de Pesquisa (2016) quando se destacou a cobrança de imposto de 25% sobre os serviços de tradução e elevando o custo acima do previsto na elaboração dos projetos e, em função dessa despesa tributária não prevista e dificuldade na ineficiente execução orçamentária e financeira, a UNIVASF não conseguir quitar as faturas com a empresa e está com essa pendência.

Nas observações da reunião extraordinária sobre o Edital CTINFRA, destacaram os problemas relacionados com o “[...] tempo para emitir a licença, como também, não conseguir ninguém (profissional habilitado) para fazer o orçamento da planta, será necessário aumentar o orçamento.”

Diante disso, as principais consequências relativas aos problemas categorizados estão relacionadas com as recorrentes necessidades de prorrogação dos prazos para execução dos recursos junto aos órgãos de fomento, pois não é possível a conclusão dos projetos, problemas com a elaboração dos projetos e emissão de licenças para as obras de construção dos laboratórios, conforme destacado nas manifestações em reunião, quando questionaram sobre a necessidade de prorrogação dos recursos alegando que não conseguiram as licenças necessárias para realizar a licitação da construção de obras de infraestrutura dos laboratórios, com manifestações sobre a falta de transparência dos prazos e preocupação com esses processos de contratação, conforme observação não participante resultante da reunião da Câmara de Pós-Graduação (2016).

A preocupação com os prazos das contratações e com a liberação dos orçamentos tendo em vista que no caso de importação de equipamentos o prazo pode durar até um ano, por isso argumentaram sobre a importância da liberação dos recursos e dos processos de compras já iniciado, conforme observado na reunião extraordinária sobre os problemas do Edital CTINFRA (2016).

A seguir, considerando a categorização sobre os principais problemas evidenciados no Quadro 5, foram analisadas as evidências descritas e identificadas nas observações não participante durante as reuniões ordinárias das Câmaras de Pesquisa e Pós-Graduação, assim como, na reunião extraordinária sobre os problemas do Edital CTINFRA e, com auxílio do

sistema Nvivo, foi possível quantificar o número de citações registradas durante a coleta de informações realizada nesta fase.

É importante destacar que na análise e triangulação dos resultados todas essas evidências em destaque estão categorizadas de acordo com o disposto no quadro já mencionado, referente aos principais problemas na gestão de projetos de pesquisa e nos processos de importação de equipamentos na UNIVASF.

**Quadro 8** – Principais limitações na gestão dos projetos de pesquisa e nos processos de importação de equipamentos na UNIVASF por meio das observações não participante. UNIVASF, 2016.

CATEGORIAS	EVIDÊNCIAS	Citações (Nvivo)
<b>1. Entraves nos sistemas administrativos e jurídicos legais</b>	Prestação de contas, regulamentações diversas, dificuldade em adquirir licenças dos órgãos públicos.	11
<b>2. Falta de infraestrutura de laboratórios</b>	Falta de espaço nos laboratórios para novos equipamentos, falta ou problemas nas instalações elétricas, hidráulicas, segurança e armazenamento.	10
<b>3. Falta de núcleo de apoio à gestão de projetos</b>	Não identificado	-
<b>4. Recursos</b>	Variação cambial, impostos e dificuldade nos pagamentos a fornecedores.	03

Fonte: elaboração própria.

### 5.3.2 Limites percebidos pelos gestores e professores/pesquisadores

Esta quarta fase objetivou identificar os limites percebidos pelos gestores e professores/pesquisadores relacionados com a gestão de projetos de pesquisa nos processos de importação de equipamentos para o desenvolvimento das atividades de pesquisa científica e tecnológica da UNIVASF. Assim, para a sua realização, foram realizadas sete entrevistas semiestruturadas, devidamente registradas em áudio e transcritas para análise de conteúdo.

A execução desta fase se deu por meio da análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas, considerando as dimensões e categorias definidas na Figura 4, como também, as categorias relacionadas aos principais problemas na gestão de projetos de pesquisa e nos processos de importação de equipamentos na UNIVASF caracterizadas nos Quadros 5 e 8. Assim, essas categorias serão reagrupadas ao final desta fase e, por fim, a análise e triangulação dos resultados, relacionadas a essas categorias, serão reagrupadas segundo o número de citações registradas no sistema Nvivo.

### 5.3.2.1 Gestão do conhecimento

A complementação das informações inerentes a essa categoria é destacada pelas manifestações obtidas por meio das entrevistas com os Gestores (1), (3), (4) e o Coordenador (A) (Gestor 1, Gestor 3, Gestor 4, Coordenador A). Para tanto, citam-se as ações relacionadas aos serviços de tradução e publicação, a criação da rádio comunitária na UNIVASF, concentração do conjunto de eventos da UNIVASF no Scientex, padronização dos cadastros e certificações de acordo com o modelo do CNPq e a realização constante de fóruns, reuniões e a intenção de implantar um sistema para tornar transparente e, ao mesmo tempo, promover a divulgação do status dos projetos de pesquisa e os seus resultados. Assim, todas essas ações, segundo os entrevistados, objetivam aumentar a visibilidade da produção científica dessa IFES, todavia, também apresentou críticas relacionadas à falta de recursos.

Nesse sentido, pode-se confirmar a preocupação com a dificuldade no Brasil de se produzir publicações dos resultados das pesquisas em inglês, por isso ressaltam a necessidade dos serviços de tradução e publicação:

[...] a tradução não é problema, o problema é o custo [...] o ideal é publicar em revista A1, revista internacional B1 e B2, então você já tem uma dificuldade enorme para conduzir suas pesquisas onde você coloca dinheiro do seu bolso, para custear publicação, então, isso desencoraja muita gente (pesquisadores) [...] (Coordenador A).

Reafirmando sobre a necessidade desse serviço, o Gestor explica:

O problema [...] fundamental em todo Brasil é porque a gente não é formada na segunda língua, como alguns países, a língua universal da pesquisa é o inglês, e a gente tem uma dificuldade imensa em produzir material em inglês (Gestor 1).

O Gestor 3 também reafirma quando destaca a necessidade de haver “[...] apoio para a pessoa que aprova o projeto no sentido da publicação dos resultados”.

Em relação às demais ações, destacam o depoimento do Gestor 4: “A ideia é que com a implantação do sistema a gente consiga entrar no site da universidade e ter um detalhamento bem claro do que cada projeto rendeu, do que cada pesquisador faz [...]”. Também enfatiza que:

[...] a ideia é que se a gente tiver vários encontros setorializados dos cursos para o Scientex pode ser um fator de integração e a gente pode atrair grandes congressos aqui para região. A integração seria nesse sentido de a gente tornar a integração mais atrativa para quem vem de fora (GESTOR 4).

### 5.3.2.2 Ações da Política Institucional

As ações relacionadas à política institucional destacadas nas entrevistas conferem com as informações obtidas por meio dos documentos analisados, quando os Coordenadores (A), (C) e os Gestores (1) e (2) enfatizam o direcionamento da pesquisa para as áreas de irrigação, agrícola, agropecuária, saúde e biológica, como também apoiar e incentivar a interiorização de pesquisa de “ponta” como a nanotecnologia, biotecnologia e o desenvolvimento de novas energias, assim como, na formação de recursos humanos como principal missão institucional. Nesse sentido, o Coordenador A ressalta que “[...] a gente tem que desenvolver coisas aqui, seja na irrigação, seja nos provimentos agrícolas [...]”, por conseguinte, o Coordenador C, destaca que “[...] pelo foco agrícola e agropecuário da região. [...] Então a gente está saindo dos grandes centros, tentando levar a pesquisa de tecnologia de ponto [...] das grandes capitais para o interior”. O Gestor 2 destaca que:

[...] está se pesquisando novos materiais lá em Juazeiro na UNIVASF, e biotecnologia, ou seja, a UNIVASF está pesquisando tecnologia de matéria biológica ligada a sensores materiais, que é uma coisa inovadora no Brasil, sendo pesquisado no Vale do São Francisco (Gestor 2).

No mesmo sentido, reafirma sobre o problema da escassez de energia e água quando expõe que “[...] ter outra fonte de geração de energia [...] por meio de novas energias, por exemplo, a bactéria como geradora de energia” (Gestor 2).

O Gestor 3 corrobora com os documentos analisados quando argumenta que a UNIVASF “[...] tem o papel de formar recursos humanos e também trazer melhorias para a sociedade” (Gestor 3).

### 5.3.2.3 Redes de Relacionamento

No que se refere às redes de relacionamentos os entrevistados, Gestores (1, 2, 3 e 4) e o Coordenador (C), (Gestor 1, Gestor 2, Gestor 3, Gestor 4, Coordenador C) em seus depoimentos enfatizam sobre a existência de convênios com várias instituições (UNEB, EMBRAPA, UFBA, UFPE e Instituições Cubanas), destacam sobre o Edital Casadinho Integra Campus, sobre o evento Scientex, além dos Congressos, destacam os convênios de apoio e fomentos das agências dos Estados da Bahia, Pernambuco e Piauí. Já no âmbito interno, referenciam as atividades relacionadas entre laboratórios de Campus e áreas dos

conhecimentos distintos, necessidade de constituir o programa de doutorado para ampliar essa rede de relacionamento interno e, também, externo.

Para reforçar essa caracterização, o Coordenador C afirma haver “[...] convênios formais que a universidade tem” (COORDENADOR C). Nessa entrevista cita o edital casadinho em referência sobre esse tópico. No mesmo sentido, o Gestor 1 também cita o mesmo edital quando declarou “[...] a gente lançou um edital também que foi bem interessante nesses quatro anos que foi o edital casadinho em que você tinha que fazer seu projeto era válido [...] você teria que ter parceria de pesquisadores dos Campi mais distantes [...]” (Gestor 1). Durante a sua fala evidencia sobre “o Scientex que é um momento que você tem de integração [...]” e, ademais, citou que “[...] os nossos grupos de pesquisas e Pós-Graduações fazem muitos congressos [...]. E reforçando os argumentos sobre a exigência de redes de relacionamentos o Gestor 3 destaca o apoio “[...] da EMBRAPA, da UNEB também. Então eu acho que tudo começa com as instituições locais. [...] hoje a gente tem parceria com a Universidade Federal da Bahia, na Universidade Federal de Pernambuco [...]” (Gestor 3). E o Gestor 4 destacou a parceria com a Universidade Federal Rural de Pernambuco quanto declarou “[...] a rural do Pernambuco viu que era possível integrar professores da UNIVASF dentro do doutorado dela. Então hoje existe um grupo de professores da UNIVASF [...]” (Gestor 4).

#### *5.3.2.4 Autonomia e Integração*

As ações de autonomia e integração foram identificadas como a interação entre os professores/pesquisadores por meio do desenvolvimento de pesquisas em parceria em áreas correlatas, mas em relação às ações institucionais nesse sentido poderia encontrar barreiras. Identificaram-se relações esparsas e entre os profissionais conforme destacado na entrevista do Gestor 1, que “[...] a interação entre professores e até entre pesquisadores está maior, mas também acho que é um desafio” (Gestor 1). O Gestor 3 declarou que “[...] professores já de áreas mais ou menos similares que estão trabalhando juntas, dali surgem algumas parcerias” (GESTOR 3). Já o Gestor 4, entendendo como “[...] muito difícil porque você mexe com o ego dos pesquisadores [...]”, mas no trecho seguinte enfatiza que a “[...] Pós-Graduação é um fator muito importante de agregação” (Gestor 4).

### *5.3.2.5 Orientação e Suporte*

As principais percepções sobre essa categoria são que os professores/pesquisadores não foram capacitados para desenvolver essas competências, mas que essas ações são desenvolvidas por meio da interação nos encontros formais de discussões e deliberações, como afirma o Gestor 1: “[...] só que a gente não teve nenhum preparo, dentro das universidades e dentro das pós-graduações [...] a gente sentiu é que falta essa instrução de como proceder com todo esse processo [...]” (Gestor 1). Já o Gestor 4 argumenta que tem impulsionado algumas ações nesse sentido quando declara que “[...] é fundamental que o gestor tenha reuniões constantes com seu setor e faça o seu setor entender qual a sua importância para a universidade” (Gestor 4). No mesmo sentido expõe o Gestor 5, quando declarou que “[...] se a gente tivesse essa parceria de trabalharmos juntos, de chegar o projeto, ser aprovado o projeto, a gente ser chamado para conversar, a gente tivesse como dar esse suporte e ter uma percepção melhor” (Gestor 5).

### *5.3.2.6 Trabalho em Grupo*

O entendimento dos entrevistados sobre trabalho em grupo está relacionado com os programas de pós-graduações e grupos de pesquisas em nível de mestrado e, com o doutorado, essas relações poderão se intensificar, assim como destaca o Coordenador C, quando declarou que “[...] as colaborações individuais, professor procurando outro professor, pesquisador procurando outro pesquisador que faça algum complemento do seu trabalho, ou entre os próprios programas de Pós-Graduação” (Coordenador C). No mesmo sentido, o Gestor 1 enfatizou que “[...] quando você tem um doutorado [...] você consegue formar mais pesquisadores, conseqüentemente esses pesquisadores, num grupo de pesquisa, [...], eles acabam ajudando até o grupo de pesquisa, [...]” (Gestor 1). Reafirmando os argumentos anteriores, o Gestor 4 destacou que “uma forma de você aproximar as pessoas e fazer elas trabalharem junto é uma Pós-Graduação” (Gestor 4).

### *5.3.2.7 Alinhamento Estratégico*

O alinhamento das decisões estratégicas relacionadas com as ações de pesquisa e o orçamento da universidade estão evidenciados no realinhamento na alocação de recursos para fomentar os editais internos, para o desenvolvimento de políticas institucionais específicas. O

Gestor 2 ressalta essa caracterização quando declara que “[...] o próprio orçamento da universidade começou não só a fomentar laboratórios, mas recursos de custeio para pagamento de bolsas [...] e editais internos [...]” (Gestor 2). Também o Gestor 4 ressaltou que “[...] os projetos apoiados pela Pró-Reitoria são eixos [...] define como sendo estratégicos. [...] Então eu imagino que independente do grupo de pesquisa que exista na universidade, a Pró-Reitoria estará alinhada com o eixo central de desenvolvimento [...]” (Gestor 4).

#### *5.3.2.8 Gestão de portfólio*

O entendimento dos entrevistados sobre a integração entre a pesquisa básica e aplicada se desenvolve por meio do registro de patentes e apresentam resultados de pesquisas relacionadas a essa integração. Para isso, destaca-se a entrevista do Coordenador A, quando afirmou que “[...] é extremamente importante nas universidades patentear suas pesquisas [...]” (Coordenador A). O Gestor 3 argumenta no mesmo sentido quando “[...] a gente começa a ver um aumento de interesse em patentes, na submissão de registros [...]” (Gestor 3). O Gestor 4 declarou que desenvolve “[...] pesquisa básica e pesquisa aplicada [...]. Quando os grupos passam a interagir mais fortemente, essa mistura de grupo de ciência básica, ciência aplicada começa a se tornar mais comum”, em outra passagem, esse Gestor ressalva que “[...] ainda predomina uma separação” (Gestor 4). O Gestor 2 apresentou uma ação resultante dessa integração entre a pesquisa básica e aplicada, a exemplo de professores/pesquisadores que “[...] tem feito algumas pesquisas com relação a recursos naturais e transformam recursos naturais em fitoterápicos e medicamentos” (Gestor 2). Já o Gestor 3 relatou que dois professores/pesquisadores, sendo um físico e outro veterinário, “[...] está usando produtos/materiais que ele produz [...] tentando usar na aplicação da veterinária, na saúde humana [...]”, também apresentou outros dois pesquisadores que estão desenvolvendo pesquisa na área da “[...] programação digital [...]” (Gestor 3).

#### *5.3.2.9 Gestão de Riscos*

Percebe-se que esse tema não faz parte das ações estratégicas da universidade, inclusive confundem com alguns riscos inerentes à saúde. Todavia, foi possível identificar algumas ações que sugerem a utilização de rudimentares instrumentos de medição, avaliação e controle dos riscos. O Coordenador C destacou que: “[...] existe o risco de um equipamento ser comprado errado [...], outra forma. Eles compram equipamento que não da conta do que a

gente precisa fazer” (Coordenador C). Já o Gestor 1, afirmou que “[...] dentro da PRPPGI esse gerenciamento e avaliação dos programas e editais são feitos [...]” (Gestor 1). O Gestor 2, entende essa ação é desenvolvida por meio da “[...] avaliação da CAPES [...]” (Gestor 2). A contrário senso dos demais entrevistados, o Gestor 4 afirmou que: “[...] qualquer fundo que se invista em pesquisa vai ter retorno [...]” (Gestor 4), independente de qualquer resultado, nesse sentido, não haveria necessidade de qualquer instrumento de gestão para avaliar essas ações.

#### *5.3.2.10 Planejamento estratégico*

As percepções dos entrevistados sobre o planejamento em nível estratégico estão relacionadas com o diagnóstico que direcione as ações da universidade para o desenvolvimento regional e para o Brasil, inclusive, sugerindo definir como principal eixo estratégico a temática em comum para a UNIVASF: “O Home Sertanejo”. Nesse sentido, o Coordenador A ressaltou a importância de “[...] fazer um diagnóstico, pois estamos fazendo aqui algo que contribua efetivamente para o desenvolvimento regional e para o Brasil [...]” (COORDENADOR A). O Gestor 1 contribuiu afirmando que: “[...] a gente tem um órgão que só pensasse a pesquisa e, de alguma forma, mesmo que mínimo esse conjunto pudesse ser gerido, por outros órgãos, ajudaria porque você desafoga [...]”. Em seguida, enfatizou que o “[...] Pró-reitor teve essa ideia de [...], a gente conseguir trabalhar determinado tema, por exemplo: o homem sertanejo. Ai você teria várias áreas trabalhando nisso [...]” (Gestor 1).

#### *5.3.2.11 Agilidade e prazos de contratação, garantia e manutenção, instrução processual e instalação de equipamentos*

Essas categorias estão relacionadas nas entrevistas dos gestores e coordenadores como consequência dos problemas relacionados aos entraves administrativos e jurídicos legais, assim como, na gestão difícil e ineficiente dos recursos destinados ao financiamento da pesquisa por organismo de fomentos e pela própria UNIVASF. Também não se obteve uma declaração específica para as categorias elencadas, foram relacionadas às categorias referentes aos principais problemas na gestão de projetos de pesquisa e nos processos de importação de equipamentos na UNIVASF.

### 5.3.2.12 Entraves administrativos e jurídicos legais

Essa categoria destaca os principais entraves administrativos e jurídicos legais que limitam à pesquisa científica e tecnológica de estímulo à inovação na UNIVASF. Por isso, classificou-se de acordo com os seguintes problemas: instrução processual complicada, arcabouço legal complexo e confuso e prestação de contas conforme a seguir especificada.

Nesse sentido, o Coordenador A destaca alguns problemas na instrução processual tais como: “[...] uma descrição correta, em determinadas máquinas ou equipamentos ou instrumentos de medição, isso já traz em si uma complexidade grande pra o processo andar, então, quando você vai fazer a importação efetiva” (Coordenador A). Também relatou sobre a dificuldade do processo de importação argumentando que:

[...] há uma grande dificuldade [...] de entender o processo burocrático que acompanha as importações [...], enfatizando os problemas alfandegários e flutuação do valor do dólar e justificou que é [...] muito difícil você ficar a par de toda a legislação de importação e todos os cuidados, [...] que passa a ser uma coisa extremamente burocrática [...]. Por fim, declarou outras dificuldades como [...] atraso na chegada desses equipamentos [...], porque isso atrasou e [...] teve que devolver todo o dinheiro da instalação/adequação em parte elétrica, parte hidráulica nos laboratórios porque perdeu o prazo (COORDENADOR A).

O Coordenador C declarou que teve algumas dificuldades relacionadas à importação de equipamentos, como a:

[...] primeira importação demorou mais de um ano e meio [...]. Fundamentou que alguns problemas [...] porque a gente está “preso” à lei de licitação. [...] alguns processos de compra que eu estive vendo de perto a gente via alguns problemas às vezes burocráticos (Coordenador A).

Além disso, comenta sobre a prestação de contas:

[...] as agências de fomento pedem inúmeros documentos para prestação de contas. E ressalta que [...] a função do pesquisador não é ser burocrata para preparar o projeto. Então normalmente o pesquisador não sabe fazer o termo de referência. É um dos aspectos que muitas vezes causa dificuldade (Coordenador A).

O Gestor 1 declara que “[...] encontrou algumas barreiras [...], que as universidades maiores encontram também, por exemplo, a compra de equipamentos é muito mais complicada [...]” (Gestor 1).

Reafirma em outra passagem que:

Os [...] grandes gargalos que [...] tem na universidade hoje são os processos de compras, licitações, pregão [...], sente muita dificuldade como pesquisador nisso. Enfatizou também sobre as normas quando afirmou que

[...] é muito complexo [...], desde que a lei diz, até o órgão que gere essas compras [...], eu acho que é o maior gargalo e o risco que se tem (Gestor 1).

O Gestor 3 destacou que “[...] existe uma grande burocracia que amarra o Brasil e amarra o pesquisador também” (Gestor 3).

[...] várias vezes tivemos que ter longas batalhas para explicar para as pessoas, às vezes junto com a procuradoria, mostrar que ninguém estava fazendo nada de errado [...]. [...] tem a lei no papel, mas quando agente vai para a prática agente não tem [...] (Gestor 3).

No mesmo sentido, o Gestor 4 declarou que “[...] não acredito que seja um problema da UNIVASF, é um problema da legislação brasileira” (Gestor 4) e exemplifica:

[...] em outros lugares do mundo nos quais as coisas funcionam, não há necessidade de se comprovar esse tipo de documentação para compra [...] eles não têm licitação, não tem a lei 8.666, e aí eles conseguem fazer uso dos recursos, porque agente ficou meio preso com a corrupção e que agente precisa provar que não é corrupto (Gestor 4).

Esse mesmo gestor também argumentou sobre os problemas alfandegários, pois:

[...] o desembaraço alfandegário [...] cada dia você tem uma taxa diferente para liberar seus equipamentos. Complementa justificando que [...] que o problema é dentro do aeroporto [...], porque se não tiver alguém [...] o equipamento vai ficando, a taxa vai crescendo [...] então, fora o velho problema das taxas, do Câmbio do dólar [...] (Gestor 4).

E o Gestor 5 contribui sugerindo que “[...] poderia melhorar, seria a questão do treinamento tanto do demandante, como do setor de aquisição. [...] a parte procedimental da instrução. A questão que eu acho mais complicada é o fechamento do câmbio” (Gestor 5).

### *5.3.2.13 Falta de Infraestrutura dos Laboratórios*

Constatou-se a ocorrência dos mesmos fatos apresentados nos registros das observações não participantes da fase anterior. Por isso, destacam-se as dificuldades com a falta de espaço, com a incapacidade de elaborar projetos para construção de estrutura física e missão de licenças, bem como, a com a falta de recursos para realizar as reformas nos laboratórios.

O Coordenador A declarou que teve dificuldade durante a execução de serviços de engenharia nos laboratórios, pois:

[...] contratamos uma firma para montar a construir a estrutura física: construir um tanque de vinte metros quadrado de área, com dois metros de profundidade, instalação da cerca, plantar grama [...], mas infelizmente [...] infelizmente nós tivemos a infelicidade de constituir como executora uma firma que ganhou a licitação e essa firma era muito fraca e nós tivemos que ajudar muito, pessoalmente, até financeiramente para que isso concretizasse [...] (Coordenador A).

Corroborando com os argumentos apresentados, o Gestor 2 declarou que “[...] precisava preparar o laboratório para receber o equipamento, manutenção, ver a questão de adaptação e tal [...]”. Outro ponto argumentado foi que “[...] temos problemas estruturais, pois nosso contrato com empresa de manutenção predial [...] foi reduzido” (Gestor 2). Confirmando, o Gestor 3 também destacou que: “[...] eu acho que o maior ponto de estrangulamento, realmente, está na montagem” (Gestor 3).

Por fim, destaca-se o problema das imprevisibilidades no momento da instrução processual quando “[...] na hora de instalar o equipamento não estava prevista a instalação [...]”. Então, foi uma compra toda que no final não deu certo” (Gestor 3).

#### *5.3.2.14 Núcleo de apoio à gestão de projetos*

Para essa categoria, os entrevistados responderam aos quesitos do roteiro declarando haver a necessidade de um núcleo de apoio à gestão de projetos com equipe especializada e qualificada. Exemplificam que em outros países existe a equipe de projetos que dão apoio e suporte ao pesquisador. E ressaltaram para se ter cuidado para não se tornar em apenas um órgão de registro.

Nesse sentido, o Coordenador A justificou a necessidade de se “[...] ter, desde a elaboração dos projetos, pessoas que possam dar orientação nesse sentido, da montagem [...]” (Coordenador A). Também, confirmando o mesmo entendimento, o coordenador C, confirma opinando que “[...] seria fundamental [...] acontece normalmente é que quando se tem uma fundação de apoio à pesquisa, essa estrutura está dentro dessa fundação” (Coordenador C).

Ademais, o Gestor 1 destacou que: “[...] a FIOCRUZ quando você aprova um projeto, você tem uma pessoa lá dentro [...] que ele fica responsável, pelo menos, da parte burocrática de seu projeto junto com pesquisador, então isso dá um ganho imenso [...]” (Gestor 1).

Quando o Gestor 2 foi questionado sobre a contribuição de um setor especializado para dar apoio e suporte no gerenciamento dos projetos de pesquisa, respondeu que “[...] realmente se faz jus, se faz necessário se pensar numa área só para adquirir bens de pesquisa” (Gestor 2). No mesmo sentido, o Gestor 4 argumentou que “[...] a medida original era que agente tivesse um setor dentro da Pró-Reitoria de pesquisa, que instrísse os processos, fizesse o termo de referência, e já encaminhasse tudo [...]” (Gestor 4). Também, o Gestor 5 reafirma a necessidade quando esclareceu que “[...] ter setores especializados, pessoas que só trabalham com isso, importam muito, mas agente está engatinhando [...]” (GESTOR 5).

O Gestor 3 apesar de concordar com uma estrutura que “[...] ajude nas compras e nos processos é algo a se notar, porque agente fica perdido” (GESTOR 3), todavia, alerta para o perigo de se tornar apenas mais um órgão de registro como ocorrem em outras universidades, quando exemplificou que “[...] os sistemas de gerência de projetos de outras universidades que eu vi no Brasil, eles acabam se tornando em mais um órgão de registro” (Gestor 3).

É importante ressaltar que a compreensão da função estratégica de um setor especializado no gerenciamento de projetos é limitada na percepção dos entrevistados, já que entendem como uma equipe que poderá auxiliar na formalização dos processos, sendo que sua função é desenvolver as ações estratégicas e operacionais para instrumentalizar os gestores com suporte e indicadores de gestão, contribuindo nas decisões institucionais sobre a gestão de projetos de pesquisa da UNIVASF. Além disso, pode contribuir para buscar a solução mais eficiente para o resolver o problema do desembaraço financeiro como a criação de um setor especializado em importação de equipamentos composto por servidores capacitados para realizar as contratações com o menor tempo e esforço dos pesquisadores.

#### *5.3.2.15 Recursos*

Nesta categoria convergem quase todos os principais problemas na execução das políticas institucionais, gerenciamento dos projetos de pesquisa e nas contratações para importação de equipamentos, pois se destacam a dificuldade na liberação dos recursos, prazos exíguos para sua execução, contingenciamento dos recursos públicos e a variação cambial para aquisições por meio das importações.

Nesse sentido, o Coordenador A destacou que não conseguiu utilizar o recurso de um projeto porque “[...] o tempo se exauriu e não conseguiu mais como recuperar e os recursos retornaram sem execução orçamentária” (Coordenador A). E com o mesmo argumento, o Coordenador C declarou que “[...] o dinheiro da FINEP ainda não tinha sido completamente liberado para fazer as compras dos projetos [...]” (Coordenador C).

O Gestor 1 apresentou um cenário para o financiamento das pesquisas científicas, tecnológicas e inovação como “[...] difícil porque para a universidade [...] fomentar, é muito complicado porque agente não tem verba suficiente para isso, principalmente depois desses cortes [...] agente já está sentindo isso nas agências de fomento [...]” (Gestor 1).

Já o Gestor 2 enfatizou as ações da UNIVASF nos lançamentos dos editais internos com recursos próprios:

“[...] para custear despesas com os mestres [...], mas, esses últimos dois anos que realmente agente está com problemas orçamentários [...]”. Também, destacou a considerável variação cambial, pois argumentou que “[...] agente fez importações, por exemplo, com o dólar a R\$ R\$ 1,70 ou a R\$ 1,80, mas, hoje agente está falando de um dólar a R\$ 4,00. Então, agente está aqui com uma situação para resolver que não é fácil” (Gestor 2).

O Gestor 3 foi direto em seus argumentos e declarou que:

[...] o principal problema é a inconstância de recursos. Isso não permite ao pesquisador executar as coisas na velocidade que ele planejou, ou ter os resultados a tempo para fazer os seus relatórios, eu acho que isso hoje é uma coisa bem complicada (GESTOR 3).

E por fim, afirma que em algumas situações “[...] muitas vezes precisei financiar do próprio bolso, dadas as dificuldades dos prazos, dos processos andarem, dos recursos, da instabilidade do governo [...]” (Gestor 3).

Para confirmar essa evidência o Gestor 5 enfatizou também que: “[...] dentro das aquisições, dentro das importações, hoje o que está dificultando mesmo, com essa crise, é a questão da variação cambial [...] porque tem o valor predestinado, mas às vezes, a gente tem que colocar uma parte e a UNIVASF entra com contrapartida [...]” (Gestor 5).

#### 5.4 ANÁLISE E TRIANGULAÇÃO DOS RESULTADOS

Após a apresentação dos resultados devidamente categorizados de acordo com a revisão sistemática da literatura, passa-se à análise de como se dá a gestão de projetos de pesquisa e inovação na UNIVASF, considerando-se o princípio da eficiência administrativa no processo de importação de equipamentos.

Nesse sentido, foi possível triangular os resultados obtidos e, a princípio, caracterizou-se o marco legal nacional e político institucional da pesquisa científica e tecnológica na UNIVASF, por meio da representação disposta na Figura 5 – Mapa da política nacional da pesquisa científica, tecnológica e de inovação. A seguir, as características da política institucional da pesquisa científica e tecnológica da UNIVASF, de acordo com a consolidação das informações dispostas no Quadro 9 – Caracterização da política institucional da UNIVASF.

Foi descrito o fluxo administrativo no processo de importação de equipamentos junto à PROGEST, de acordo com o princípio da eficiência administrativa, conforme caracterizado nos Quadros 6 e 7, e, de acordo com a consolidação e representação gráfica dessas informações no Gráfico 1.

Foram identificados os limites encontrados pelos pesquisadores no desenvolvimento de atividades de pesquisa científica, tecnológica e de inovação no que se refere ao alcance do princípio da eficiência no processo de importação de equipamentos, a partir das fases 1, 2 e 3 e foi analisada a evolução dos principais limitações na gestão de projetos conforme informações consolidadas nos Quadros 5, 8 e 10, sendo que esse último agrupa todas as citações registradas no sistema Nvivo.

Analisou-se como se desenvolve a gestão de projeto de pesquisa e inovação na UNIVASF, considerando o princípio da eficiência administrativa no processo de importação de equipamentos, diante de um cenário complexo e dinâmico para o financiamento público das políticas de desenvolvimento científico, tecnológico de estímulo à inovação no País. Os resultados foram consolidados e apresentados de acordo a Figura 6, que dispõe sobre o mapa político nacional e institucional da pesquisa científica, tecnológica e de inovação no caso UNIVASF.

#### **5.4.1 Caracterização do marco legal nacional e político institucional da pesquisa científica e tecnológica da UNIVASF**

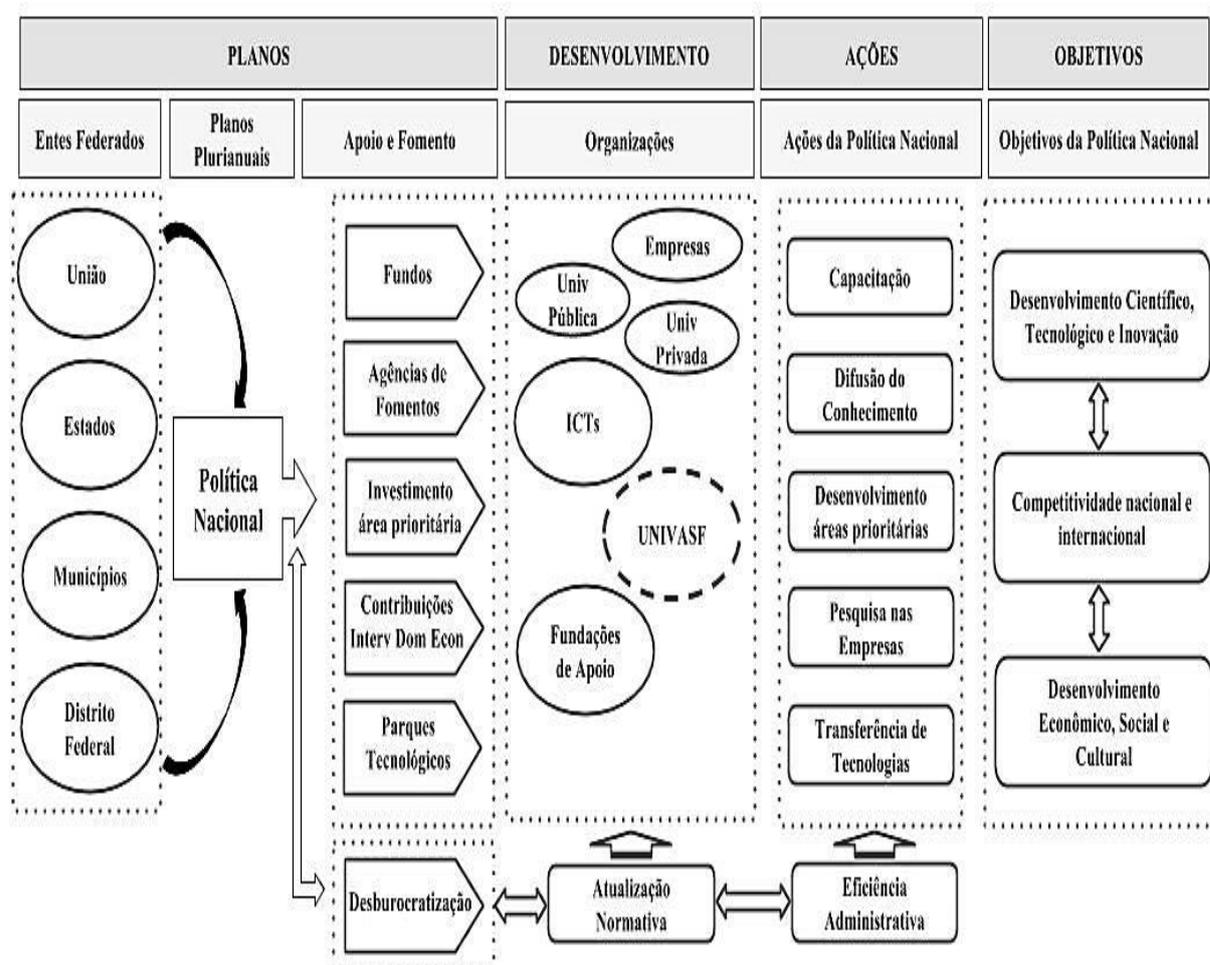
Mediante a análise foi possível categorizar as políticas públicas em nível nacional, relacionadas com a pesquisa científica e tecnológica. Nesse sentido, observa-se que os entes federativos (União, Estados, Distrito Federal e Municípios) elaboram conjuntamente os planos da política nacional para o desenvolvimento da pesquisa científica, tecnológica e inovação, que se configura por meio do Plano Plurianual.

Esses planos estabelecem a fonte de recursos e definem as competências para sua execução (Fundos e Contribuições sobre a Intervenção no Domínio Econômico), apresentam os incentivos para a constituição de parques tecnológicos e as ações. As ações são desenvolvidas pelas Instituições Científicas e Tecnológicas, compreendendo desde empresas, institutos e universidades, públicas e/ou privadas, assim denominadas de ICTs. Os objetivos dessas políticas são: capacitação, desenvolvimento de áreas prioritárias, difusão do conhecimento, desenvolvimento de pesquisas nas empresas, transferência de tecnologias.

Contudo é preciso se considerar os limites à gestão e eficiente dos recursos públicos, especialmente aqueles relacionados ao desenvolvimento da pesquisa nacional, destacando-se as ações relacionadas à desburocratização, por meio das atualizações normativas, para alcançar o princípio da eficiência administrativa.

Assim, a partir da execução das ações, os objetivos dessas políticas públicas estão relacionados com o desenvolvimento científico e tecnológico de estímulo à inovação no Brasil, por conseguinte, a ampliação da competitividade nacional e internacional das empresas brasileiras e, por fim, o incentivo à promoção do desenvolvimento econômico, social e cultural dessa nação. A partir dessa análise foi desenvolvido o mapa da política nacional da pesquisa científica, tecnológica e de inovação para ilustrar os resultados obtidos desta fase, proporcionando uma compreensão holística do marco legal nacional dessa política pública, conforme apresentado na Figura 5.

**Figura 5** – Mapa da política nacional da pesquisa científica, tecnológica e de inovação. Brasil, 2016.



Fonte: elaboração própria.

A política institucional da pesquisa científica e tecnológica da UNIVASF caracterizou-se pelas ações relacionadas ao apoio e ao financiamento por meio dos Editais (Quadro 3), para aquisição de insumos, equipamentos, materiais e bolsas, como também, por meio dos incentivos às publicações e registro de patentes. O destaque destas ações foi o Edital

Casadinha Integra *Campi* que objetivou incentivar a integração interna em redes de relacionamento entre pesquisadores e grupos de pesquisa nos *Campi* na UNIVASF.

Destacou-se que essas ações são financiadas com recursos próprios da UNIVASF e o critério de distribuição se dá por meio dos Editais (Quadro 3). Em relação às demais categorias de análise, percebe-se que a confirmação das limitações na gestão de projetos de pesquisa e nos processos de importação de equipamentos limitam os avanços do desenvolvimento científico e tecnológico de estímulo à inovação, no caso objeto deste estudo. O conjunto de citações é relacionado conforme com as categorias de análise estabelecidas no Quadro 1, coletadas por meio dos documentos, observações não participantes e entrevistas semiestruturadas (Quadro 9).

**Quadro 9** – Caracterização da política institucional do caso UNIVASF, conforme análise documental. UNIVASF, 2016.

<b>Categorias</b>	<b>Análise</b>	<b>Citações (Nvivo)</b>
<b>Ações da Política Institucional</b>	As principais ações da política institucional estão relacionadas aos Editais listados no Quadro 3. Identificou-se forte atuação da UNIVASF com recursos próprios e problemas na eficiente execução orçamentária junto aos órgãos de fomento.	81
<b>Redes de relacionamento</b>	O desenvolvimento dessas ações está destacado nas atas de reuniões das Câmaras de Pesquisa e Pós-Graduação, inclusive, registrou a sugestão de construir um Centro de Multidisciplinar de Pesquisa e de uso integrado e colaborativo. O Edital Casadinha Integra Campi (Quadro 3, item 15) é a principal ação dessa categoria. Nas entrevistas destacou-se a atuação dos grupos de pesquisa e de professores/pesquisadores desenvolvendo as redes de relacionamento.	67
<b>Gestão do conhecimento</b>	As ações desenvolvidas foram os Editais “Publica” e de “Apoio à Produção Científica”, além disso, a realização de eventos de exposição científica como o Scientex. Assim, os indícios apontam para a falta de recursos, pois por meio dos editais que algumas ações foram desenvolvidas. Durante as entrevistas identificou-se que existem ações para adquirir sistemas.	35
<b>Planos estratégicos</b>	Não foi possível identificar na análise documental a efetividade dessas ações previstas. Todavia, nas entrevistas foi possível a identificação de algumas ações que sugerem avaliação, diagnóstico e acompanhamento por indicadores.	22
<b>Alinhamento estratégico</b>	A análise dessa categoria expõe algumas fragilidades relacionadas com a ineficiência na execução orçamentária. Existem referências relacionadas aos editais, mas, também, percebe-se pouco entendimento sobre essa ferramenta de gestão.	15
<b>Autonomia e integração</b>	Essa avaliação, como também, o estabelecimento de objetivos institucionais em torno de um centro reforçará a autonomia e integração na UNIVASF. Além disso, nas entrevistas foi possível identificar que são ações isoladas dos professores/pesquisadores e nem sempre estimulada institucionalmente.	13
<b>Gestão de Portfólio</b>	As informações relacionadas à integração das pesquisas básicas e aplicadas foram mais enriquecedoras durante as entrevistas, pois foi possível registrar o desenvolvimento dessas ações em pesquisas conduzidas por professores/pesquisadores da UNIVASF.	13
<b>Trabalho em grupo</b>	Percebe-se o estímulo da UNIVASF para impulsionar o trabalho em grupo no âmbito interno quanto externo. Mas, essas ações ainda não são expressivas. As ações de trabalho em grupo são de iniciativas dos professores/pesquisadores e	12

	a referência ao Edital Casadinha Integra Campi foi destacada como uma ação institucional.	
<b>Gestão de riscos</b>	Pode-se inferir da análise que tais indicadores não utilizados como instrumentos de medidas para gerenciamento dos riscos. Nas entrevistas percebeu-se pouco entendimento sobre essa ferramenta de gestão.	11
<b>Instrução processual</b>	Essa categoria foi alvo de críticas, em função da falta de orientação, problemas com a compra de produtos importados, ineficiência na execução orçamentária. Por isso, identificam-se algumas sugestões para resolução desses problemas: Servidor especializado para dar apoio na elaboração das especificações e cotações, como também, sugeriam maior apoio da Reitoria para as importações. Na fase das entrevistas, percebem-se reações sobre algumas dificuldades para cumprimento das etapas dos processos de compras públicas, por conta disso, as citações dessa categoria foram registradas na categoria denominada de “Entraves nos sistemas administrativos e jurídicos legais”, relacionada às principais limitações na gestão de projetos de pesquisa e nos processos de importação de equipamentos.	10
<b>Orientação e suporte</b>	As orientações e suportes possuem um registro pequeno de ocorrência e com forte atuação da PRPPGI. Confirmada essa prática nas entrevistas.	09
<b>Agilidade e prazos de contratação</b>	Apesar do PDI prescrever essas ações que contribuirão para agilização dos prazos, todavia, algumas manifestações registram ineficiência na execução dos recursos financiados pelas agências de fomento e o não cumprimento dos prazos e cronogramas. A principal causa identificada foi a morosidade nos processos de contratação para aquisição de equipamentos e materiais. Na fase das entrevistas, percebeu-se reações sobre os extensos prazos de contratação, especialmente, nos processos de importação de equipamentos, por isso, essa as citações dessa categoria foram registradas na categoria denominada de “Entraves nos sistemas administrativos e jurídicos legais”, relacionada às principais limitações na gestão de projetos de pesquisa e nos processos de importação de equipamentos.	08
<b>Núcleo de Apoio a Gestão de Projetos</b>	Esse tópico merece total destaque, pois foi por meio das entrevistas que se consolidou o entendimento da falta e, por conseguinte, e da necessidade uma estrutura especializada para apoiar e incentivar a promoção das melhores práticas de gerenciamento de projetos por meio das categorias definidas na síntese do quadro teórico de análise. Por isso, por meio das entrevistas, as citações registradas para essa categoria foram somadas à categoria que destaca a “falta de um núcleo de apoio à gestão de projetos”, relacionado com as limitações identificadas pelos gestores e professores na gestão de projetos de pesquisa e nos processos de importação.	6
<b>Instalação dos equipamentos</b>	Outra categoria bastante destacada foi a falta de espaço para instalação e acomodação dos equipamentos. Na fase de coleta de dados, por meio das entrevistas, as citações foram direcionadas à categoria denominada de “falta de infraestrutura dos laboratórios”, relacionada às principais limitações na gestão de projetos de pesquisa e nos processos de importação de equipamentos.	02
<b>Aprendizado coletivo</b>	Não foi identificado um registro contundente o suficiente para referência a essa categoria	-
<b>Garantia e manutenção</b>	Em qualquer momento da pesquisa não foi identificado registro contundente que fizesse uma relação com essa categoria.	-

Fonte: dados de campo.

#### **5.4.2 Descrição do fluxo administrativo do processo de importação de equipamentos da Pró-Reitoria de Orçamento e Gestão da UNIVASF (PROGEST), considerando o princípio da eficiência administrativa**

Foi constituído um roteiro que descreve o fluxo administrativo e suas características no processo de importação de equipamentos, conforme a seguir:

Na **fase Administrativa-operacional** se destacam as seguintes atividades: especificações técnicas dos equipamentos; contatos com o fornecedor para negociação de valores, garantias e assistências técnicas; solicitação e recebimento do *proforma invoice* (proposta e condições de aquisição); abertura do processo, emissão de memorandos e outros documentos e autorização do Reitor; juntada dos documentos relacionados ao projeto (convênio, notas de crédito, plano de trabalho e outros); manifestação da Procuradoria Federal junto à UNIVASF; Departamento de Compras e Licitações registra no sistema de divulgação de compras do Governo Federal para publicação no Diário Oficial da União; PROGEST emite empenho de acordo com a cotação do dólar e possível reforço em função da variação cambial.

A **fase Cambial** está relacionada com as seguintes atividades: PROGEST emite ordem bancária para fechamento do câmbio; emite ofício requerendo ao Banco do Brasil o fechamento do câmbio na modalidade de pagamento antecipado; emissão e assinatura do contrato de câmbio entre o Banco do Brasil e a UNIVASF.

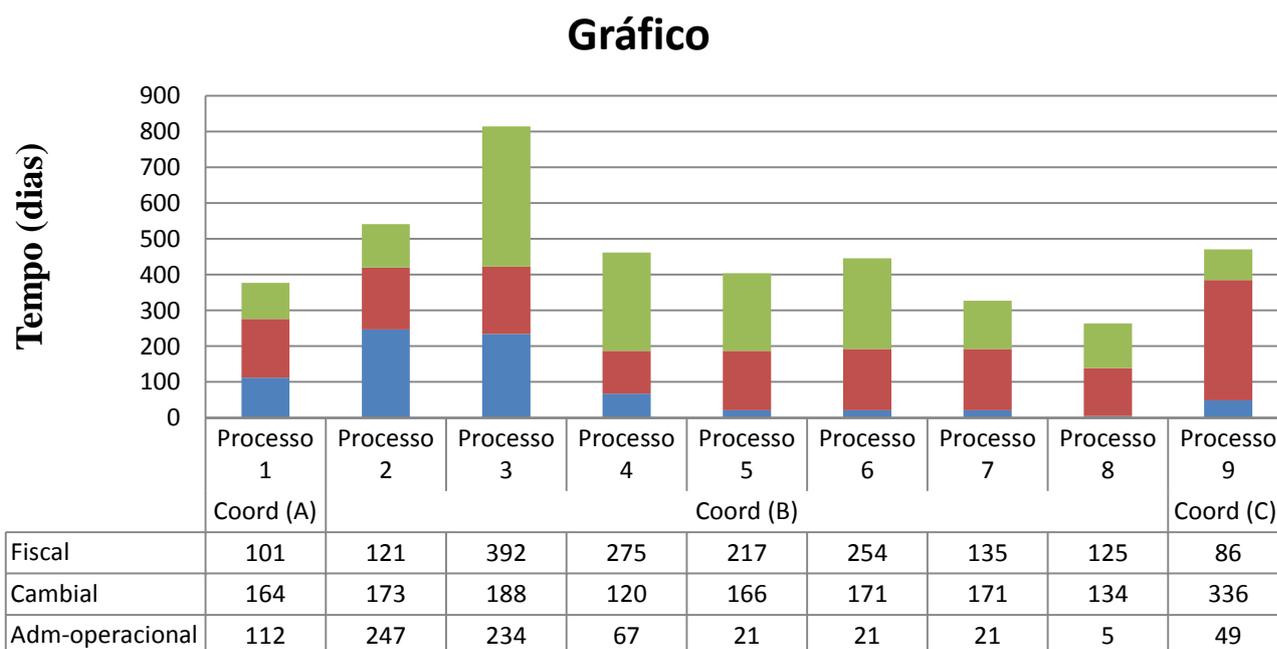
A **fase Fiscal** consiste em: a UNIVASF emite ofícios aos órgãos fazendários dos Estados e União requerendo a concessão de isenções; a empresa contratada pela UNIVASF providencia os demais atos de desembaraço junto à Receita Federal, também o pagamento e a liberação junto à Infraero e ANVISA, quitação dos serviços de transporte internacional e local, além disso, os serviços de armazenagem e carreto, além de outras taxa para posterior desembolso; e, ao final, o recebimento, conferência dos equipamentos e ateste do recebimento desses itens.

Estas fases descrevem as atividades necessárias para a contratação pública de um equipamento importado, caracterizado de acordo com os processos realizados na UNIVASF entre o período de 2004 a 2014. Analisaram-se dez processos, sendo que um não estava concluso e, por isso, foi desconsiderado e nove foram objeto dessa análise. Os processos foram coordenados por professores/pesquisadores, denominados de Coordenador (A), (B) e (C). Nesse sentido, analisou-se o tempo necessário para o deslinde de cada fase, considerando o início do processo de importação com a autuação do processo até o recebimento do equipamento no setor de patrimônio da UNIVASF.

Na fase administrativa-operacional identificou-se que os processos dois e três, tiveram o maior tempo para execução, respectivamente, o prazo de 247 e 234 dias. Já o menor tempo observou-se no processo oito, referente a cinco dias. O prazo médio para cumprimento dessa fase processual na UNIVASF foi de 86 dias. A fase cambial observou-se que o seu maior tempo foi identificado no processo nove, com prazo igual a 336 dias. O menor tempo foi registrado no processo quatro, com 120 dias. O tempo médio dessa fase foi de 180 dias. A última fase ou fiscal registrou o maior tempo para início e conclusão das atividades no processo três, com o respectivo prazo de 392 dias. O menor prazo foi identificado no processo nove, com prazo igual a 86 dias. O prazo médio para a execução dessa fase foi de 190 dias.

Nesse sentido, pode-se concluir que os processos de importação na fase administrativa-operacional, em relação às demais fases apresenta o menor tempo para sua execução, mesmo considerando o maior, menor e a média de tempo para o desenvolvimento das atividades. Assim, diante dessas constatações, conclui-se que mesmo com um prazo médio de quase noventa dias para processar essa primeira fase, que depende exclusivamente das ações internas da instituição, as fases cambial e fiscal concentram o maior prazo para sua conclusão. Isso significa que existe uma relação entre essas fases e as principais limitações identificadas e categorizadas, quais sejam: entraves no sistema administrativo e jurídico legal e com os recursos. O Gráfico 1 ilustra o entendimento dessa análise.

**Gráfico 1** – Tempo de importação por fase e professor/pesquisador responsável pela coordenação do processo de importação. UNIVASF, 2016.



Fonte: dados de campo.

### 5.4.3 Identificação dos limites encontrados pelos gestores e professores/pesquisadores relacionados com o desenvolvimento de atividades de pesquisa científica e tecnológica no que se refere ao alcance do princípio da eficiência no processo de importação de equipamentos

Os pesquisadores já foram identificados a partir das fases 1, 2 e 3 desta pesquisa. Por meio dessa identificação e da análise dos documentos foi possível o desenvolvimento do Quadro 5 categorizando as principais limitações na gestão dos projetos de pesquisa e nos processos de importação equipamentos na UNIVASF e, na sequência, essas categorias foram somadas às evidências registradas nas coletas de dados obtidas por meio das observações não participantes e das entrevistas semiestruturadas. Assim, de acordo com as evidências identificadas e relacionadas com as categorias, registrou-se por meio do *software* Nvivo o número de citações que reafirmam a caracterização, como também reforça a confiabilidade e a validade dos resultados, conforme Quadro 10.

**Quadro 10** – Principais limitações na gestão de projetos de pesquisa e nos processos de importação de equipamentos por meio da triangulação dos resultados da análise documental, observações não participante e entrevistas semiestruturadas. UNIVASF, 2016.

CATEGORIAS	EVIDÊNCIAS	Citações (Nvivo)
1. Entraves nos sistemas administrativos e jurídicos legais	Prestação de contas, regulamentações diversas, dificuldade em adquirir licenças dos órgãos públicos.	148
2. Falta de infraestrutura de laboratórios	Falta de espaço nos laboratórios para novos equipamentos, falta ou problemas nas instalações elétricas, hidráulicas, segurança e armazenamento.	20
3. Falta de núcleo de apoio à gestão de projetos	Confirmação da necessidade de um setor especializado para apoiar na gestão de projetos de pesquisa, nas contratações públicas e nas prestações de contas.	33
4. Recursos	Variação cambial, impostos e dificuldade nos pagamentos a fornecedores, contingenciamento e restrição orçamentária e financeira.	73

Fonte: dados de campo.

Assim, diante dessas informações categorizadas por meio da análise desta pesquisa, pode-se concluir que os entraves nos sistemas administrativos e jurídicos legais e os problemas inerentes aos recursos são as principais limitações à pesquisa científica e tecnológica. Já em relação à falta de um núcleo de apoio à gestão de projetos na UNIVASF, como o terceiro mais citado, percebe-se a preocupação com esse tipo de estrutura, mas, também, a partir da síntese do quadro teórico de análise, observa-se que os gestores e professores/pesquisadores dessa IFES desconhecem as principais ferramentas gestão de

projetos, consideradas pela literatura nacional e internacional como as melhores práticas aplicadas no gerenciamento de projetos de pesquisa.

A categoria relacionada com a falta de infraestrutura de laboratório, conforme evidenciada, configura-se como uma consequência das categorias anteriores, pois a falta de recursos e os entraves nos sistemas administrativos e jurídicos legais, se não forem eficientemente gerenciados por um núcleo de apoio qualificado e especializado à gestão de projetos de pesquisas, incorrerá fatalmente nessas consequências elencadas.

Nesse sentido, pode-se concluir que os principais limites são os entraves nos sistemas administrativos e jurídicos legais, problemas relacionados aos recursos que interferem na gestão orçamentária, desde a insuficiência até os atrasos nas liberações. Com isso, pode-se destacar que um núcleo de apoio de gestão de projetos pode contribuir para apoiar a política de desenvolvimento da pesquisa científica e tecnológica de estímulo à inovação na UNIVASF.

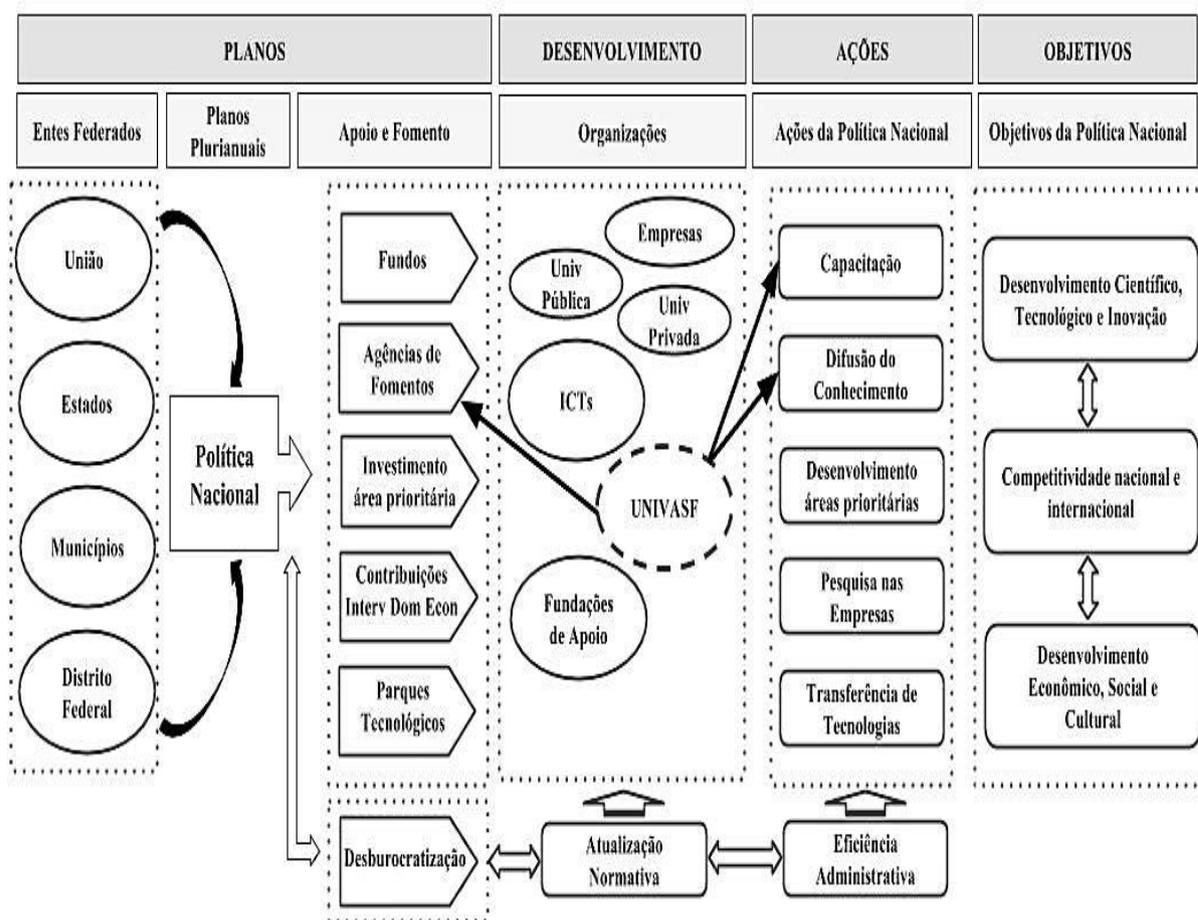
As respostas às questões norteadoras dessa pesquisa: a) Como se caracteriza a política institucional de pesquisa científica, tecnológica e inovação na UNIVASF a partir do marco legal da política nacional? B) Como se dá a Gestão de projetos de pesquisa e inovação na Fundação Universidade do Vale do São Francisco, considerando-se o princípio da eficiência administrativa no processo de importação de equipamentos? estão relacionadas com os principais obstáculos enfrentados pelas universidades públicas e privadas, empresas e ICTs, pois o desenvolvimento da política institucional de pesquisa científica, tecnológica e inovação, que se baseia na política nacional, os gestores e professores/pesquisadores encontram limites na sua operacionalização.

A gestão de projetos de pesquisa e inovação na UNIVASF não se baseia no princípio da eficiência administrativa. A análise do fluxo administrativo do processo de importação de equipamentos apresenta um tempo máximo de 392 dias, sendo a fase fiscal a mais longa e a fase administrativa-operacional a mais breve, chegando até cinco dias.

Dentre os limites encontrados pelos gestores e professores/pesquisadores relacionados ao desenvolvimento de pesquisa científica, tecnológica e inovação, encontram-se principalmente os entraves nos sistemas administrativos e jurídico legais, falta de núcleo de apoio à gestão, falta de infraestrutura de laboratórios e problemas referentes a recursos financeiros.

A partir dessa análise estratégica é possível entender como a UNIVASF está posicionada diante dos atores e das principais políticas públicas e, com isso, realizar um diagnóstico estratégico da atuação da universidade (Figura 6).

**Figura 6** – Mapa da política nacional e institucional da pesquisa científica, tecnológica e de inovação da UNIVASF, 2016.



Fonte: elaboração própria.

De acordo como mapa que descreve a política nacional e caracteriza as principais ações institucionais relacionadas às pesquisas na UNIVASF, observa-se que a UNIVASF possui apenas dois tipos de fonte de financiamento para a pesquisa, que são por meio de recursos próprios, por meio dos editais internos (Quadro 3) e das agências de fomento. É importante destacar que essa IFES apresentou como limites a insuficiência de recursos e as consequências posteriores à causa principal, especialmente, porque o ano de 2016 apresenta-se como um período de crise política nacional e de ajuste fiscal.

Outro fator limitador está relacionado com os problemas dos sistemas administrativos e jurídicos legais para a execução eficiente desses recursos por meio das contratações públicas, como a importação de equipamentos. Nesse sentido, impõe destacar que uma das ações da política nacional de pesquisa é a desburocratização desses sistemas inibidores da

eficiência administrativa, quando se trata da utilização de recursos para fomentar a pesquisa científica e tecnológica.

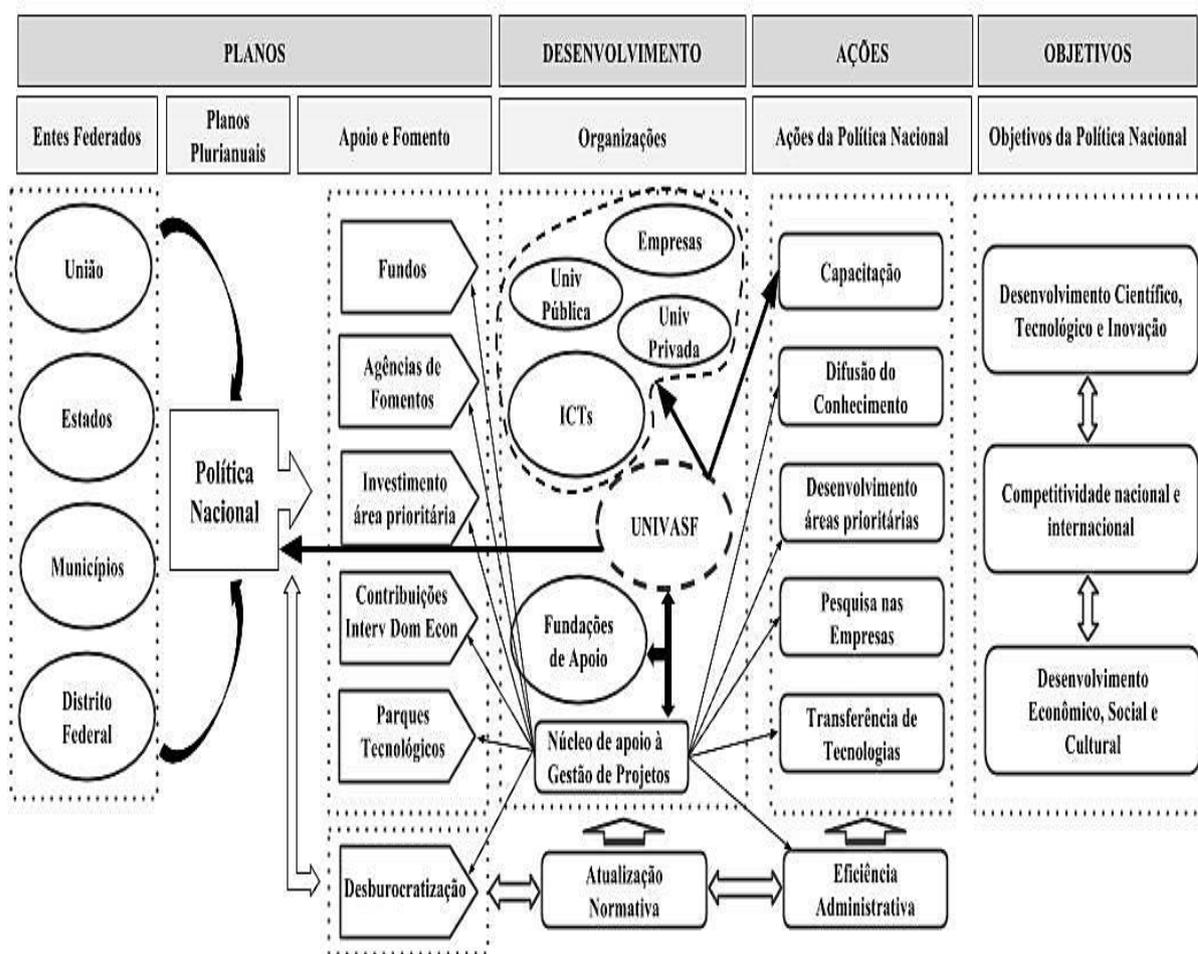
Nesse sentido, destaca-se da análise do mapa que a UNIVASF poderia potencializar suas ações por meio de parcerias de ICTs públicas e privadas para melhor aproveitamento da infraestrutura já instalada e, assim, reduzir os custos com insumos, materiais e equipamentos novos.

Isto posto, apresentam-se como sugestões: investir na rede de relacionamentos, instituindo interação com empresas, inclusive, realizando pesquisas nessas organizações privadas e transferindo tecnologia por meio de convênios de obrigações mútuas; potencializar a captação de recursos por meio de outras fontes de financiamento públicas e privadas; intensificar a utilização dos sistemas administrativos e jurídicos legais simplificados para as ICTs, inclusive, ampliar o uso das Fundações de Apoio, pois a partir da Lei nº 13.243, (BRASIL, 2016), denominado de novo marco legal da ciência, tecnologia e inovação, pois essas instituições apoiadoras tiveram autorização legislativa para simplificar os procedimentos de contratação pública, prestação de contas e autonomia para realização de pesquisa e estabelecer convênios.

Para isso, por meio dos resultados dessa pesquisa, faz-se necessário que a UNIVASF inove sua estrutura organizacional criando um núcleo de apoio à gestão de projetos para apoiar a política institucional e os projetos de desenvolvimento da pesquisa científica e tecnológica de estímulo à inovação.

A partir dos resultados desta pesquisa, a Figura 7 apresenta essas possíveis ações a serem desenvolvidas de acordo com o mapa da política nacional e institucional da pesquisa científica e tecnológica da UNIVASF.

**Figura 7**– Proposta de atuação da UNIVASF de acordo com o mapa da política nacional e institucional. UNIVASF, 2016.



Fonte: elaboração própria.

A proposta de atuação da UNIVASF, de acordo com o mapa da política nacional e institucional, desenvolvido por meio dos resultados desta pesquisa está relacionada com orientações de possíveis ações estratégicas que, se seguidas, poderão reduzir as limitações na gestão de projetos de pesquisa e nos processos de importação de equipamentos, conforme identificado no Quadro 10, para o desenvolvimento científico e tecnológico de estímulo à inovação.

Nesse sentido, propõe-se a criação de um núcleo de apoio à gestão de projetos de pesquisa científica e tecnológica de estímulo à inovação, composta com equipe especializada e qualificada para o desenvolvimento das melhores práticas de gestão, com isso, supera-se a limitação da falta de estrutura organizacional disposta no item 3 do Quadro 10. A partir disso, potencializaria a ampliação para além da captação de recursos nos atuais fundos e agências de fomento identificadas na Figura 5, por meio da qualificação dessas ações por profissionais do núcleo de apoio à gestão de projetos, com a diversificação das fontes de apoio e

financiamentos: recursos para investimentos em áreas prioritárias, recursos arrecadados das contribuições de intervenção do domínio econômico e empresas para o desenvolvimento de pesquisas.

Destacam-se outras ações relacionadas com a ampliação das redes de relacionamento com outras universidades públicas, privadas, empresas e parques tecnológicos, objetivando o uso compartilhado eficiente dos insumos, materiais, equipamentos e capital intelectual. Com isso, minimiza-se a pressão desses suprimentos, reduzindo assim os efeitos das limitações relacionadas com a falta de infraestrutura de laboratórios e recursos, identificados, respectivamente, nos itens 3 e 4 do Quadro 10.

As ações de desburocratização necessitam contar com o apoio do núcleo de gestão de projetos no sentido de potencializar a eficiente execução dessas atividades por meio da ampliação do relacionamento com as fundações de apoio, que receberam tratamento especial para o aperfeiçoamento do arcabouço legal, por meio da simplificação dos procedimentos de compras públicas, importação de equipamentos, e prestação de contas, como também, conferiram maior autonomia, por meio da concessão direta de recursos entre os entes federados e as ICTS, além da simplificação da gestão de projetos e avaliação por resultados.

Assim, o desenvolvimento dessa última proposição confere maior agilidade e autonomia para atenuar os efeitos dos entraves nos sistemas administrativos e jurídicos legais listados no item 1 do Quadro 10.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

À luz da abordagem do novo gerencialismo foram analisadas as seguintes questões norteadoras: a) como se caracteriza a política institucional de pesquisa científica, tecnológica e inovação na UNIVASF a partir do marco legal da política nacional e, b) como se dá a gestão de projetos de pesquisa e inovação na Universidade do Vale do São Francisco, considerando o princípio da eficiência administrativa no processo de importação de equipamentos.

Para a análise da gestão de projetos de pesquisa e inovação no processo de importação de equipamentos para fomentar e apoiar a pesquisa na UNIVASF enfocou-se o princípio da eficiência. Essa análise se desenvolveu por meio da caracterização do marco legal nacional e político institucional da pesquisa científica e tecnológica da UNIVASF, da descrição do fluxo administrativo do processo de importação de equipamentos da Pró-Reitoria de Orçamento e Gestão da UNIVASF (PROGEST) e da identificação dos limites encontrados pelos gestores e professores/pesquisadores relacionados ao desenvolvimento de atividades de pesquisa científica e tecnológica, no que se refere ao princípio da eficiência, no processo de importação de equipamentos.

De partida, observa-se que o princípio da eficiência, promessa da abordagem do novo gerencialismo, não encontra ressonância nos resultados obtidos neste trabalho, constando-se que estes estão de acordo com os pressupostos estabelecidos, de que as limitações na gestão de projetos de pesquisa e inovação estão relacionadas aos entraves nos sistemas administrativos e jurídicos legais (ALMEIDA et al., 2013; LIMA, 2014) e na falta de um núcleo de apoio à gestão de projetos de pesquisa e inovação (ALMEIDA et al., 2013; LIMA, 2014; DELA RICCI JUNQUEIRA; BEZERRA; PASSADOR, 2015).

O marco legal nacional e político institucional da pesquisa científica e tecnológica da UNIVASF se caracterizam como política pública de Estado, prevista na Constituição Federal (BRASIL, 1988a) e demais normativos legais e infralegais, que se desenvolve por meio da interação e cooperação entre os entes federados, para elaboração dos planos plurianuais para fixação de despesas, conforme os programas vinculados seus objetivos e metas.

Os recursos previstos convertem-se em ações de apoio e fomento, por meio da criação de fundos específicos e agências de fomento, como também estabelecem investimentos em áreas prioritárias, como educação, energia, biocombustíveis, minerais, agropecuária, agricultura familiar e irrigada, além de outros descritos no Quadro 2. Além disso, destacam-se as Contribuições de Intervenção no Domínio Econômico (CIDE), os incentivos à criação de

parques tecnológicos e as ações para desburocratizar a execução dos recursos públicos de apoio e fomento ao desenvolvimento da pesquisa científica e tecnológica, destacando nesse diapasão a Lei nº 13.243 (BRASI, 2016) que introduz alterações legislativas, com destaque para a regulamentação das fundações de apoio como instituições de apoio e suporte para a gestão eficiente dos projetos de pesquisa, por meio da simplificação dos procedimentos de contratação pública, prestação de contas e maior autonomia para constituição de relações com as instituições apoiadas.

O desenvolvimento dessas políticas públicas está concentrado nas universidades públicas e instituições científicas e tecnológicas criadas para tal fim, mas existem os incentivos públicos para ampliar a atuação das universidades privadas e empresas. A atuação destas instituições está direcionada às ações das políticas públicas de capacitação, difusão do conhecimento, desenvolvimento de áreas prioritárias, pesquisa nas empresas e transferência de tecnologias. Tudo isso objetiva promover o desenvolvimento científico, tecnológico de estímulo à inovação, assim como incentivar a competitividade nacional e internacional, para convergir no desenvolvimento econômico, social e cultural brasileiro, conforme caracterizado no Quadro 2 e ilustrado na Figura 5.

Nesse sentido, por meio da caracterização da política institucional do caso UNIVASF apresentado no Quadro 9, observa-se que essa IFES localiza-se dentre as organizações que desenvolve ações de capacitação e difusão do conhecimento com apoio e financiamento público das agências de fomento conforme ilustra a Figura 6.

A descrição do fluxo administrativo do processo de importação de equipamentos junto à Pró-Reitoria de Orçamento e Gestão da UNIVASF (PROGEST), considerando o princípio da eficiência administrativa, destaca as atividades necessárias para a contratação pública por meio da importação de equipamentos. Nessa análise constatou-se que o menor prazo de execução das atividades está na fase administrativo-operacional, com o menor prazo de cinco dias, tem-se o tempo médio de 86 dias e o maior de 247 dias. A fase cambial registrou o menor prazo em 120 dias, o tempo médio é de 180 dias e o maior tempo é de 336 dias. A última fase ou fiscal registra o menor prazo em 86 dias, o tempo médio de 190 dias e o maior tempo com 392 dias.

A análise do fluxo administrativo do processo de importação de equipamentos apresenta um tempo máximo de 392 dias, sendo a fase fiscal a mais longa e a fase administrativa-operacional a mais breve, chegando até cinco dias. Esses prazos revelam a ineficiência no processo de importação de equipamentos para a realização de pesquisa.

Essas constatações destacam que as fases cambial e fiscal possuem a maior duração em dias para sua execução. A fase administrativa-operacional teve a menor duração, apesar das variações nos prazos de execução de suas atividades. A análise dos processos de importação dos equipamentos na UNIVASF confirma os resultados obtidos na pesquisa de Almeida et al (2013), quando evidencia a duração variada na fase administrativa-operacional, mas com o menor tempo de duração e a fase fiscal com a maior duração, ambas, constatadas nesta pesquisa e apresentada no Gráfico 1.

Evidenciam-se como limites na gestão de projetos de pesquisa e nos processos de importação: a prestação de contas, os regulamentos diversos e a dificuldade em adquirir licenças dos órgãos públicos. A segunda categoria mais citada são as dificuldades e em obter recursos financeiros, com 73 citações, com evidências relacionadas à variação cambial, impostos e dificuldades nos pagamentos a fornecedores, contingenciamento e restrição orçamentária e financeira. A categoria relacionada com a falta de núcleo de apoio à gestão de projetos registrou 33 citações, evidenciando a necessidade de ter um setor especializado para apoiar a gestão de projetos de pesquisa, nas contratações públicas e nas prestações de contas. A quarta e última categoria está relacionada com a falta de infraestrutura de laboratórios com 20 citações, evidenciando a falta de espaço nos laboratórios para novos equipamentos, falta ou problemas nas instalações elétricas, hidráulicas, segurança e armazenamento.

Assim, destacam-se como as principais limitações os entraves nos sistemas administrativos e jurídicos legais, os problemas na gestão eficiente dos recursos orçamentários e financeiros e a falta de um núcleo de apoio à gestão de projetos de pesquisa e inovação.

Apesar da falta de infraestrutura de laboratório ter registrado evidências consideráveis, essa categoria apresenta-se como consequências das categorias elencadas anteriormente, especialmente, a falta de recursos e os entraves nos sistemas administrativos e jurídicos legais.

Das quatro categorias relacionadas com as principais limitações na gestão de projetos de pesquisa e nos processos de importação de equipamentos, os entraves nos sistemas administrativos e jurídicos legais foram evidenciados nas pesquisas realizadas por Almeida et al (2013) e Lima (2014), como também, falta de um núcleo de apoio à gestão de projetos de pesquisa evidenciados por Almeida et al (2013), Dela Ricci Juqueira, Bezerra e Passador (2015) e Lima (2014).

Os resultados evidenciados por meio da análise da gestão de projetos de pesquisa e inovação no processo de importação de equipamentos para fomentar e apoiar a pesquisa na UNIVASF, enfocando o princípio da eficiência, caracteriza como essa IFES está se

posicionando em relação aos principais atores e políticas públicas no cenário nacional. Por meio desse mapa e das limitações identificadas foi possível diagnosticar estrategicamente a atuação da UNIVASF como instituição que desenvolve suas pesquisas com recursos próprios, por meio dos editais internos, contando também com o apoio e financiamento das agências federais e estaduais de fomento (FAPESB, FACEPE, FAPEPI).

O desenvolvimento das ações de pesquisa limita a capacitação, a geração e a difusão do conhecimento por meio de publicações dos trabalhos científicos e registro de patentes. A UNIVASF possui autorização normativa para realizar convênios com as fundações de apoio, conforme dispõe a Resolução nº 01 (UNIVASF, 2015), mas ainda não é potencializada de forma estratégica para o desenvolvimento das políticas institucionais de pesquisa científica e tecnológica.

Apresenta-se como proposição de atuação da UNIVASF, a criação do núcleo de apoio à gestão de projetos de pesquisa científica e tecnológica de estímulo à inovação, para superar os limites discutidos nesta pesquisa. Com o apoio e suporte dessa equipe é possível promover as ações necessárias para ampliar a captação dos recursos, por meio da diversificação das fontes de financiamento: os recursos para investimento em áreas prioritárias, recursos oriundos da CIDE e, também, dos investimentos financiados por empresas para o desenvolvimento de pesquisas científicas e tecnológicas.

A ampliação das redes de relacionamento é outra ação deste núcleo para maior interação e cooperação interinstitucional com universidades públicas, privadas, empresas e parques tecnológicos, por meio do uso compartilhado e eficiente de insumos, materiais, equipamentos e capital intelectual.

O conjunto dessas ações reduziria o custo com esses itens de suprimento e os efeitos da limitação categorizada pela falta de infraestrutura nos laboratórios e recursos. Destacam-se os entraves nos sistemas administrativos e jurídicos legais, pois a proposição visa a ampliar as relações e os convênios com as fundações de apoio para fazer uso do tratamento especial concedido às fundações por meio da política nacional de aperfeiçoamentos do arcabouço legal e dos movimentos desburocratização relacionadas às especificidades da pesquisa científica e tecnológica nacional, tais como: a simplificação dos procedimento de compras públicas, importação de equipamentos, prestação de contas, da gestão de projetos e avaliação por resultados e, também, conferiu ampla autonomia por meio da concessão de recursos entre os entes federados e essas instituições.

Essas ações da política nacional para aperfeiçoamento da legislação nacional e dos movimentos de desburocratização na gestão de projetos de pesquisa e inovação e nos

processos de importação reforçam os argumentos de Ribeiro e Salles-Filho (2015) quando fundamentam que são necessários regimes jurídicos alternativos e diferenciados tendo em vista a dificuldade na gestão orçamentária, financeira e de manutenção e ampliação dos recursos humanos para compor uma equipe especializada e adequada para o desenvolvimento dos projetos de pesquisa na Instituição (RIBEIRO, SALLES-FILHO, 2015).

As contratações públicas estão submetidas aos desafios na prestação de serviços com maior qualidade e menor custo, que significa fazer mais com menos. Ademais, outros fatores adjacentes exigem dos agentes públicos maior transparência e prestação de contas referentes ao uso dos recursos públicos, mesmo os relacionados à pesquisa científica e tecnológica (ENSSLIN et al., 2014).

As principais contribuições dessa pesquisa são teóricas e práticas. No campo teórico, a revisão da literatura aponta lacunas, pois as pesquisas sobre a gestão de projetos de pesquisa e inovação, conduzidas no âmbito internacional, concentram-se em organizações privadas e direcionadas ao desenvolvimento de pesquisa básica e aplicada. No âmbito nacional o foco da literatura são as instituições públicas, caracterizando-as de acordo com as especificidades do financiamento público: dificuldades na execução orçamentária e instrumentos rudimentares de gestão. Em ambas os resultados das revisões da literatura não constataram pesquisas anteriores que abordassem o novo gerencialismo nas dimensões de análise da gestão de pesquisa científica e tecnológica e das contratações públicas com foco nos processos de importação de equipamentos.

Assim, por meio desta pesquisa desenvolveu-se a síntese do quadro teórico de análise de acordo com as dimensões e categorias da revisão da literatura e da fundamentação teórica sobre a gestão de projetos de pesquisa e inovação à luz do novo gerencialismo, das práticas tradicionais de gestão de pesquisa científica e tecnológica, da política nacional e institucional de pesquisa científica e tecnológica no Brasil e inovação gerencial, das políticas públicas de incentivo à pesquisa científica e tecnológica nas contratações pública, da contratação pública e o processo de importação de equipamentos.

A caracterização do marco legal nacional e político institucional da pesquisa científica e tecnológica da UNIVASF reforçam a importância dos resultados desta pesquisa para o avanço da teoria.

No âmbito prático esse trabalho contribui para o estudo da UNIVASF como instituição criada por meio da política nacional de expansão do ensino superior, da pesquisa e da extensão ao interior do Brasil, conforme destaca a atuação desta IFES no ambiente peculiar do sertão nordestino. Com o desafio de promover sua missão instituição encontra desafios na sua

atuação e, por isso, a sua estrutura e atos de gestão relacionados ao desenvolvimento da pesquisa científica e tecnológica no processo de importação de equipamentos, foi objeto deste estudo de caso.

Nesse sentido, os resultados obtidos nesta pesquisa contribuíram para o aprendizado por meio do desenvolvimento e caracterização das ferramentas de gestão tradicionais e as práticas inovadoras aplicadas na gestão de projetos de pesquisa científica e tecnológica de estímulo à inovação nos processos de importação de equipamentos. Tais instrumentos são estratégicos para a qualificação profissional de alto nível e para o uso eficiente do tempo e dos recursos para execução dos recursos orçamentários e financeiros de apoio e financiamento da pesquisa científica e tecnológica.

Essa dissertação buscou contribuir em termos teóricos e práticos para o desenvolvimento de novos conhecimentos fundamentados na teoria e para o desenvolvimento da gestão de projetos de pesquisa e inovação no processo de importação de equipamentos para fomentar a pesquisa na UNIVASF, à luz do novo gerencialismo e do princípio da eficiência.

Uma das limitações desta pesquisa é a utilização de estudo de caso único, apesar de constituir uma situação peculiar por tratar de uma universidade federal localizada em área estratégica para o desenvolvimento econômico e social: o semiárido baiano. A síntese do quadro teórico de análise, de acordo com suas dimensões e categorias, assim como, as categorias identificadas por meio da caracterização da política nacional da pesquisa científica, tecnológica e de inovação e das principais limitações na gestão de projetos de pesquisa e inovação nos processos de importação de equipamentos na UNIVASF, suscitam validação e ampliação dessa pesquisa por meio da utilização de outras abordagens e estratégias metodológicas.

No que se refere o marco legal nacional e político institucional da pesquisa científica e tecnológica da UNIVASF, nesta dissertação limitou-se às normas e dispositivos infralegais relacionados com a atuação das Universidades Federais, assim como, no âmbito da política institucional relacionadas com a UNIVASF, as informações coletadas estão limitadas àquelas disponíveis pelas unidades de análise, disponibilização dos arquivos e o sítio eletrônico da UNIVASF.

Por fim, propõem-se a realização de estudos futuros para a validação dos instrumentos de análise da caracterização da política nacional da pesquisa científica, tecnológica e de inovação, da síntese do quadro teórico de análise e da categorização das principais limitações na gestão de projetos de pesquisa e inovação. Além disso, sugere-se ampliar a análise e a caracterização da política nacional para o desenvolvimento da pesquisa científica e

tecnológica de estímulo à inovação. Como também, propõe-se uma abordagem quantitativa para a validação desses instrumentos por meio da integração desses modelos de análise aplicadas em diversas instituições como universidades privadas, instituições científicas e tecnológicas e empresas privadas que desenvolvem ciência e tecnologia.

Com isso, espera-se contribuir para o desenvolvimento teórico e prática da gestão de projetos de pesquisa e inovação nos processos de importação de equipamentos e ajudar na construção de um cenário propício e motivador à ciência, tecnológica e de estímulo à inovação no Brasil.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Cristiana Paula Matos de, et al. Experiência de importação de equipamentos para pesquisa no ELSA-Brasil. **Rev. Saúde Pública**, São Paulo, v. 47, supl. 2, jun.2013. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-89102013000800140&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-89102013000800140&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 05 abr. 2015.
- ASHRAF, Junaid; UDDIN, Shahzad. New public management, cost savings and regressive effects: a case from a less developed country. **Critical Perspectives on Accounting**, 2015. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1045235415000866>>. Acesso em: 02 janº 2016.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto, Augusto Peinhiro. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BATISTA JÚNIOR, O. A. **Princípio constitucional da eficiência administrativa**. Belo Horizonte: Fórum, 2012.
- BASSI, Nádia Solange Schmidt; DA SILVA, Christian Luiz. **Processo de gestão de projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária-Embrapa**. Biblioteca Digital de la Asociación Latino-Iberoamericana de Gestión Tecnológica, v. 1, nº 1, 2013. Disponível em: <<http://www.altec-dl.org/index.php/altec/article/view/2174>>. Acesso em: 21 set. 2015.
- BERNARDES, Roberto Carlos et al. Ensaio sobre as virtudes do capital de risco corporativo para projetos de alta tecnologia no setor agrícola: a trajetória inovadora da Alellyx Applied Genomics e da CanaVialis. **Revista de Administração**, v. 48, nº 2, p. 327-340, 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rausp/v48n2/11.pdf>>. Acesso em: 03 janº 2016.
- BERNARDES, Roberto; KALLUP, André. A emergência dos serviços intensivos em conhecimento no Brasil. In: BERNARDES, Roberto; ANDREASSI, Tales (Org.). **Inovação em serviços intensivos em conhecimento**. São Paulo: Saraiva, Cap. 5. p. 117-155, 2007.
- BERNARDES, R.; ANDREASSI, T. **Inovação em serviços intensivos em conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- BRASIL. Lei nº 1.310, de 15 de janeiro de 1951. Cria o Conselho Nacional de Pesquisas, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Rio de Janeiro, DF, 15 de janeiro de 1951. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1950-1969/L1310.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L1310.htm)>. Acesso em: 01 fev. 2016.
- BRASIL. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 27 de fevereiro de 1967a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm)>. Acesso em: 01 fev. 2016.
- BRASIL. Decreto nº 61.056, de 24 de julho de 1967. Regulamenta o art. 191 do Decreto-lei

nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, constitui a Financiadora de Estudos de Projetos S.A (FINEP) e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 25 de julho de 1967b. Disponível em: <<http://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:federal:decreto:1967-07-24;61056>>. Acesso em: 01 fev. 2016.

BRASIL. Decreto-Lei nº 719, de 31 de julho de 1969. Cria o Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 31 de julho de 1967c. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del0719.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0719.htm)>. Acesso em: 01 fev. 2016.

BRASIL. Lei nº 6.129, de 6 de novembro de 1974. Dispões sobre a transformação do Conselho Nacional de Pesquisas em Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 7 de novembro de 1974. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1970-1979/L6129.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1970-1979/L6129.htm)>. Acesso em: 01 fev. 2016.

BRASIL. Lei nº 7.232, de 29 de outubro de 1984. Dispõe sobre a Política Nacional de Informática, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 30 de outubro de 1984. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L7232.htm#art45](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L7232.htm#art45)>. Acesso em: 01 fev. 2016.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 05 out. 1988a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso em: 01 fev. 2016.

BRASIL. Lei nº 7.677, de 21 de outubro de 1988. Dispõe sobre a criação, pelo Poder Executivo, de entidade destinada a promover o desenvolvimento da tecnologia mineral, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 24, out. 1988b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L7677.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7677.htm)>. Acesso em: 01 fev. 2016.

BRASIL. Lei nº 8.010, de 29 de março de 1990. Dispõe sobre importações de bens destinados à pesquisa científica e tecnológica e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 02 de abril de 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1989\\_1994/L8010.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1989_1994/L8010.htm)>. Acesso em: 01 fev. 2016.

BRASIL. Lei nº 8.172, de 18 de janeiro de 1991. Restabelece o Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 22 de janeiro de 1991. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8172.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8172.htm)>. Acesso em: 01 fev. 2016.

BRASIL. Lei nº 8.405, de 09 de janeiro de 1992. Autoria o Poder Executivo a instituir como fundação pública a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, 10 de janeiro de 2008a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8405.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8405.htm)>. Acesso em: 01 fev. 2016.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos na Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 22 de junho de 1993, retificado em 6 de julho de 1994. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm)>. Acesso em: 01 fev. 2016.

BRASIL. Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994. Dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 21 dez. 1994. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8958.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8958.htm)>. Acesso em: 01 fev. 2016.

BRASIL. Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995. Dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos previsto no art. 175 da Constituição Federal, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 13 de fevereiro de 1995. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8987cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8987cons.htm)>. Acesso em: 01 fev. 2016.

BRASIL. Lei nº 9.472, de 16 de julho de 1997. Dispõe sobre a organização dos serviços de telecomunicações, a criação e funcionamento de um órgão regulador e outros aspectos institucionais, nos termos da Emenda Constitucional nº 8, de 1995. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 17 de julho de 1997a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9472.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9472.htm)>. Acesso em: 01 fev. 2016.

BRASIL. Lei nº 9.478, de 06 de agosto de 1997. Dispõe sobre a política energética nacional, as atividades relativas ao monopólio do petróleo, institui o Conselho Nacional de Política Energética e a Agência Nacional do Petróleo e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 07 de agosto de 1997b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9478.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9478.htm)>. Acesso em: 01 fev. 2016.

BRASIL. Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. **Emenda Constitucional nº 19, de 04 jul. 1998**. Brasília, DF, 05 junº1998. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm)>. Acesso em: 09 abr. 2015.

BRASIL. Lei nº 10.168, de 29 de dezembro de 2000. Institui a contribuição de intervenção de domínio econômico destinada a financiar o Programa de Estímulo à Interação Universidade-Empresa para o Apoio à Inovação e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 30 de dezembro de 2000. Disponível em: <<http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/5059.html>>. Acesso em: 01 fev. 2016.

BRASIL. Lei nº 10.473, de 27 de junho de 2002. Institui a Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 28 de junho de 2002a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10473.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10473.htm)>. Acesso em: 08abr. 2015.

BRASIL. Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal,

modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 18 de julho de 2002b. Disponível em: 01 de fev. 2016.

BAHIA. Lei nº 7.888, de 27 de agosto de 2001. Autoriza ao Poder Executivo a instituir a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia - FAPESB, altera a estrutura da Secretaria de Planejamento, Ciência e Tecnologia e dá outras providências. **Diário Oficial [do] Estado da Bahia**. Salvador, BA, 28 de agosto de 2001. Disponível em: <<http://www.fapesb.ba.gov.br/wp-content/uploads/2010/07/Lei-7.888-CRIACAO-DA-FAPESB.pdf>>. Acesso em: 01 fev. 2016.

BRASIL. Portaria Interministerial MEC/MCT nº 3.185, de 07 de outubro de 2004. Dispõe sobre o registro de credenciamento das Fundações de Apoio a que se refere o inciso III, do art. 2º, da Lei nº 8.958/94. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 08 de outubro de 2004a. Disponível em: <<http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/13535.html>>. Acesso em: 01 fev. 2016.

BRASIL. Lei nº 10.973, de 02 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 03 de dezembro de 2004b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/\\_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.973.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.973.htm)>. Acesso em: 01 fev. 2016.

BRASIL. Lei nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004. Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 31 de dezembro de 2004c. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/111079.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/111079.htm)>. Acesso em: 01 fev. 2016.

BRASIL. Lei nº 10973, de 02 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. **Diária Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 16 maio 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm)>. Acesso em: 09 abr. 2015.

BRASIL. Lei nº 11.478, de 29 de maio de 2007. Institui o Fundo de Investimento em Participações em Infraestrutura (FIP-IE) e o Fundo de Investimento em Participação na Produção Econômica Intensiva em Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (FIP-PD&I) e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 30 de maio de 2007a. Disponível em: <<http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/332218.html>>. Acesso em: 01 fev. 2016.

BRASIL. Lei nº 11.540, de 12 de novembro de 2007. Dispõe sobre o Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – FNDCT, altera o Decreto-Lei nº 719, de 31 de julho de 1969, de 6 de agosto de 1997; e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 13 de novembro de 2007b. Disponível em: <<http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/64365.html>>. Acesso em: 01 fev. 2016.

BRASIL. Lei nº 11.759, de 31 de julho de 2008. Autoriza a criação da empresa pública Centro Nacional de Tecnologia Eletrônica Avançada S.A. – CEITEC e dá outras

providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 01 de agosto de 2008b. Disponível em:

<<http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/73489.html>>. Acesso em: 01 fev. 2016.

BRASIL. Decreto nº 7.423, de 31 de dezembro de 2010. Regulamenta a Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, que dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio, e revoga o Decreto nº 5.205, de 14 de dezembro de 2004. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 31 de dezembro de 2010, Edição Extra. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7423.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7423.htm)>. Acesso em: 01 fev. 2016.

BRASIL. Lei nº 12.462, de 04 de agosto de 2011. Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC; altera a Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, a legislação da Agência Nacional de Aviação Civil (Anac) e a legislação da Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero); cria a Secretaria de Aviação Civil, cargos de Ministro de Estado, cargos em comissão e cargos de Controlador de Tráfego Aéreo; autoriza a contratação de controladores de tráfego aéreo temporários; altera as Leis nºs 11.182, de 27 de setembro de 2005, 5.862, de 12 de dezembro de 1972, 8.399, de 7 de janeiro de 1992, 11.526, de 4 de outubro de 2007, 11.458, de 19 de março de 2007, e 12.350, de 20 de dezembro de 2010, e a Medida Provisória nº 2.185-35, de 24 de agosto de 2001; e revoga dispositivos da Lei nº 9.649, de 27 de maio de 1998. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 05 de agosto de 2011, retificada em 10 de agosto de 2011. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/Lei/L12462.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/Lei/L12462.htm)>. Acesso em: 01 fev. 2016.

BRASIL. Lei nº 12.593, de 18 janeiro de 2012. Institui o plano plurianual da união para o período de 2012 a 2015. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 19 de janeiro de 2012. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2012/Lei/L12593.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12593.htm)>. Acesso em: 01 fev. 2016.

BRASIL. Decreto nº 8.241, de 21 de maio de 2014. Regulamenta o art. 3º da Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, para dispor sobre aquisição de bens e a contratação de obras e serviços pelas fundações de apoio. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 22 de maio de 2014. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2014/Decreto/D8241.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Decreto/D8241.htm)>. Acesso em: 01 fev. 2016.

BRASIL. Lei nº 12.858, de 09 de setembro de 2013. Dispõe sobre a destinação para as áreas de educação e saúde de parcela da participação no resultado ou compensação financeira para exploração de petróleo e gás natural, com a finalidade de cumprimento da meta prevista no inciso VI do caput do art. 214 e no art. 196 da Constituição Federal; altera a Lei nº 7.990, de 28 de dezembro de 1989; e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 10 de setembro de 2013. Disponível em:

<<http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/349682.html>> Acesso em: 01 fev. 2016.

BRASIL. Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação e altera a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei nº 6.815, de 19 de agosto de 1980, a

Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, a Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011, a Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, a Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, a Lei nº 8.010, de 29 de março de 1990, a Lei nº 8.032, de 12 de abril de 1990, e a Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, nos termos da Emenda Constitucional nº 85, de 26 de fevereiro de 2015. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/\\_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm)>. Acesso em: 01 fev. 2016.

BUENO, Bruna; BALESTRIN, Alsones. Inovação colaborativa: uma abordagem aberta no desenvolvimento de novos produtos. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 52, nº 5, p. 517-530, 2012. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/viewArticle/30418>>. Acesso em: 04 janº 2016.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo**. 25. ed. rev., ampl. e atual. até a Lei nº 12. 587, de 3-1-2012. São Paulo: Atlas, 2012.

CARVALHO, Ruy de Quadros Carvalho et al. Gestão de P&D+ i em uma Empresa Pública do Setor Elétrico Brasileiro: decisão estratégica ou imposição regulatória? **Gestão pública: práticas e desafios**, v. 5, nº 1, 2015. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufpe.br/revistas/index.php/gestaopublica/article/view/1715>>. Acesso em: 04 janº 2016.

CARVALHO, Walter Weider de. **Alterações em contratos administrativos de natureza continuada**: uma discussão da determinação do valor inicial do contrato. 2013. 85 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Administração Pública, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2013. Disponível em: <<http://repositorio.ufla.br/jspui/handle/1/1013>> Acesso em: 02 jan. 2016.

CEPIK, Marco; CANABARRO, Diego Rafael; POSSAMAI, Ana Júlia. Do Novo Gerencialismo Público à Governança da Era Digital. In: **Governança de TI: transformando a administração pública no brasil**. v. 20Porto Alegre, WS Editor, 2010.

CHAO, Raul O.; KAVADIAS, Spyros. R&D intensity and the new product development portfolio. **Engineering Management, IEEE Transactions on**, v. 60, nº 4, p. 664-675, 2013. Disponível em: <[http://ieeexplore.ieee.org/xpls/abs\\_all.jsp?arnumber=6512580](http://ieeexplore.ieee.org/xpls/abs_all.jsp?arnumber=6512580)>. Acesso em: 25 out. 2015.

CHANDRASEKARAN, Aravind; MISHRA, Anant. Task design, team contexto, and psychological safety: An empirical analysis of R&D projects in high technology organizations. **Production and Operations Management**, v. 21, nº 6, p. 977-996, 2012. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/257942007\\_Task\\_Design\\_Team\\_Context\\_and\\_Psychological\\_Safety\\_in\\_RD\\_Projects](https://www.researchgate.net/publication/257942007_Task_Design_Team_Context_and_Psychological_Safety_in_RD_Projects)>. Acesso em 19 dez. 2015.

COLOMO-PALACIOS, Ricardo et al. A case analysis of semantic Technologies for R&D intermediation information management. **International Journal of Information Management**, v. 30, nº 5, p. 465-469, 2010. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401210000861>> Acesso em: 16 dez. 2015.

COLON, Marine; GUÉRIN-SCHNEIDER, Lætitia. The reform of New Public Management and the creation of public values: compatible processes? An empirical analysis of public water utilities. **International Review of Administrative Sciences**, p. 0020852314568837, 2015. Disponível em: <10.1177/0020852314568837>. Acesso em: 02 janº 2016.

COORDENADOR A. **Entrevista concedida ao autor para a realização da pesquisa**. [18, mar., 2016]. Entrevistador: Leone Coelho Bagagi. Entrevista de áudio.

COORDENADOR B. **Entrevista concedida ao autor para a realização da pesquisa**. [26, fev., 2016]. Entrevistador: Leone Coelho Bagagi. Entrevista de áudio.

COORDENADOR C. **Entrevista concedida ao autor para a realização da pesquisa**. [29 mar., 2016]. Entrevistador: Leone Coelho Bagagi. Entrevista de áudio.

CORDERO, Rene; FARRIS, George F.; DITOMASO, Nancy. Weekly, technical and administrative work hours: relationships to the extent R&D professionals innovate and help manage the innovation process. **The Journal of High Technology Management Research**, v. 24, nº 1, p. 64-75, 2013. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1047831013000035>>. Acesso em: 25 out. 2015.

COSTA, Gustavo Pereira da. **Heranças patrimonialistas, (dis) funções burocráticas, práticas gerenciais e os novos arranjos do Estado em rede**: entendendo a configuração atual da administração pública brasileira. 2012. Tese (Doutorado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/9976>> Acesso em: 09 abr. 2015.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução: Magda Lopes. Consultoria, supervisão e revisão técnica desta edição: Dierceu da Silva. 3. ed. – Porto Alegre: Artmed, 2010.

DA COSTA, Priscila Rezende; PORTO, Geciane Silveira. Proposição de uma tipologia para a internacionalização de P&D interno e externo nas multinacionais brasileiras. **Revista de Administração**, v. 48, nº 1, p. 145-164, 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rausp/v48n1/11.pdf>>. Acesso em: 04 janº 2016.

DA COSTA, Priscila Rezende; PORTO, Geciane Silveira. Elementos tecnológicos determinantes das capacidades dinâmicas de inovação e cooperação: um estudo com as multinacionais brasileiras. **Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)**, v. 13, nº 3, p. 77-93, 2014. Disponível em: <<http://www.revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/2014>>. Acesso em: 04 janº 2016.

DAN, S. et al. The New Public Management is not that bad after all. **COCOPS- (COordinating for COhesion in the Public Sector of the Future)**, 2014. Disponível em: <<http://repub.eur.nl/pub/51368/>>. Acesso em: 02 janº 2016.

DANTAS, Lucas Alves da Nóbrega Alberto. **Convergência ou não convergência: a política de P&D do setor elétrico e a parceria universidade empresa.** 2015. 116 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Políticas Públicas) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, da Universidade de Brasília, Brasília, 2015. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/18360>>. Acesso em: 04 janº 2016.

DA SILVA, José Afonso. **Curso de direito constitucional positivo.** São Paulo: Malheiros, 2009.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade.** 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.org/pdf/csc/v17n3/v17n3a07>>. Acesso em: 11 abr. 2016.

DELA RICCI JUNQUEIRA, M., BEZERRA, R., PASSADOR, C. O Escritório de Gestão de Projetos de Pesquisa como uma Inovação Organizacional nas Universidades. **GEINTEC - Gestão, Inovação e Tecnologias**, Local de publicação (editar no plug-in de tradução o arquivo da citação ABNT), 5, mar. 2015. Disponível em: <<http://revistageintec.net/portal/index.php/revista/article/view/548>>. Acesso em: 02 Janº 2016.

DEN HEYER, Garth. New public management: a strategy for democratic police reform in transitioning and developing countries. **Policing: an International Journal of Police Strategies & Management**, v. 34, nº 3, p. 419-433, 2011. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/13639511111157492>>. Acesso em: 02 janº 2016.

DIETRICH, Elton; CABRAL, Arnaldo Souza; DIAS, Raquel. A gestão do processo de aquisições como fator de sucesso na execução de projetos de inovação. In: XV LATIN IBERO-AMERICAN CONFERENCE ON MANAGEMENT OF TECHNOLOGY, 15., 2013, Porto. **Posters...** Porto: ALTEC, 2013. Disponível em: <[http://www.altec2013.org/programme\\_pdf/1386.pdf](http://www.altec2013.org/programme_pdf/1386.pdf)>. Acesso em: 21 set. 2015.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo.**São Paulo: Atlas, 2014.

DI PIETRO, M. S. Z. et al. **Temas polêmicos sobre licitações e contratos.** Malheiros Ed., 2006.

DJERF-PIERRE, Monika; EKSTRÖM, Mats; JOHANSSON, Bengt. Policy failure or moral scandal? Political accountability, journalism and new public management. **Media, Culture & Society**, v. 35, nº 8, p. 960-976, 2013. Disponível em: <<http://mcs.sagepub.com/content/35/8/960.short>>. Acesso em: 02 janº 2016.

EAKIN, Hallie et al. Public sector reform and governance for adaptation: implications of new public management for adaptive capacity in Mexico and Norway. **Environmental management**, v. 47, nº 3, p. 338-351, 2011. Disponível em: <<http://link.springer.com/article/10.1007/s00267-010-9605-0>>. Acesso em: 02 janº 2016.

ENSSLIN, Sandra Rolim et al. Compras governamentais sob a ótica da avaliação de desempenho: um mapeamento do tema conforme as delimitações postas pelos pesquisadores. **Gestão & Regionalidade**, v. 30, nº 90, 2014. Disponível em:

<[http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_gestao/article/view/2259](http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/2259)>. Acesso em: 04 janº 2016.

FACCIN, Kadigia; BALESTRIN, Alsones. Práticas Colaborativas em P&D: Um Estudo na Indústria Brasileira de Semicondutores. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, nº 6, 2015. Disponível em:

<<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/7361>>. Acesso em: 04 janº 2016.

FARIA, Edimur Ferreira de. **Curso de direito administrativo positivo**. 4. ed., rev. atual. e ampl. Belo Horizonte: Del Rey, 2001.

FURTADO, Lucas Rocha. Curso de direito administrativo. 4. ed., rev. atual. Belo Horizonte: Fórum, 2013.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução: Joice Elias Costa. 3. ed. – Porto Alegre: Artemed, 2009.

GASPARINI, Diogenes. **Direito administrativo**. 17. ed. atualizada por Fabrício Motta. São Paulo: Saraiva, 2012.

GESTOR 1. **Entrevista concedida ao autor para a realização da pesquisa**. [23, fev., 2016]. Entrevistador: Leone Coelho Bagagi. Entrevista de áudio.

GESTOR 2. **Entrevista concedida ao autor para a realização da pesquisa**. [24, fev., 2016]. Entrevistador: Leone Coelho Bagagi. Entrevista de áudio.

GESTOR 3. **Entrevista concedida ao autor para a realização da pesquisa**. [26, fev., 2016]. Entrevistador: Leone Coelho Bagagi. Entrevista de áudio.

GESTOR 4. **Entrevista concedida ao autor para a realização da pesquisa**. [29, fev., 2016]. Entrevistador: Leone Coelho Bagagi. Entrevista de áudio.

GESTOR 5. **Entrevista concedida ao autor para a realização da pesquisa**. [29, fev., 2016]. Entrevistador: Leone Coelho Bagagi. Entrevista de áudio.

GUIZZO, Bianca Salazar; KRZIMINSKI, Clarissa de Oliveira; OLIVEIRA, Dora Lúcia Leidens Corrêa de. O Software QSR NVIVO 2.0 na análise qualitativa de dados: ferramenta para a pesquisa em ciências humanas e da saúde. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, RS. vol. 24, nº 1 (janº 2003), p. 53-60, 2003. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/23510>>. Acesso em: 11 janº 2016.

GRISHKE, P. E.; HYPÓLITO, Álvaro Moreira. Entre a gestão burocrática e o novo gerencialismo: a organização do trabalho docente na educação profissional. **Trabalho & Educação**, v. 18, nº 2, 2009.

GUEDES, Luis Fernando Ascensão. **Coordenação intraorganizacional de centros de P&D globalmente dispersos**. 2012. 240 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-02052012-202903/>>. Acesso em: 21 set. 2015.

GÜLTEKIN, Sebahattin° New public management: is it really new? **International Journal of Human Sciences**, v. 8, n° 2, p. 343-358, 2011. Disponível em: <<http://www.j-humansciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/view/1797>>. Acesso em: 02 jan° 2016.

HAGE, Jerald et al. Designing and facilitating collaboration in R&D: A case study. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 25, n° 4, p. 256-268, 2008. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S092347480800043X>>. Acesso em: 25 out. 2015.

IACOVINO, Nicola Mario; BARSANTI, Sara; CINQUINI, Lino. Public Organizations Between Old Public Administration, New Public Management and Public Governance: the Case of the Tuscany Region° **Public Organization Review**, p. 1-22, 2015. Disponível em: <<http://link.springer.com/article/10.1007/s11115-015-0327-x#page-1>>. Acesso em: 02 jan° 2016.

JORDAN, Gretchen, B. et al. Investigating differences among research projects and implications for managers. **R&D Management**, v. 35, n° 5, p. 501-511, 2005. Disponível em: <[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=857756](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=857756)>. Acesso em: 22 dez. 2015.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à lei de licitações e contratos administrativos**. 13. ed. São Paulo: Dialética, 2009.

KAVADIA, S. 10-year anniversary of the new product development, R&D, and project management department in production and operations management – process, and perspectives. **Production and Operations Management**, v. 23, n° 8, p. 1259-1264, 2014. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/poms.12256/citedby>>. Acesso em: 15 dez. 2015.

LEE, Bill. New public management, accounting, regulators and moral panics. **International Journal of Public Sector Management**, v. 25, n° 3, p. 192-202, 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/09513551211224243>>. Acesso em: 02 jan° 2016.

LEE, Eliza, W.Y. The New Public Management reform of state-funded social service nonprofit organizations and the changing politics of welfare in Hong Kong. **International Review of Administrative Sciences**, v. 78, n° 3, p. 537-553, 2012. Disponível em: <[10.1177/0020852312444855](http://dx.doi.org/10.1177/0020852312444855)>. Acesso em: 02 jan° 2016.

LEE, Hakyon et al. R&D performance monitoring, evaluation, and management system: a model and methods. **International Journal of Innovation and Technology Management**, v. 8, n° 02, p. 295-313, 2011. Disponível em: <<http://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S021987701100230>>. Acesso em: 25 dez. 2015.

LIAO, Zipi; GREENFIELD, Paul F. Corporate R&D strategy portfolio in Japanese and Australian technology-based firms: an empirical study. **Engineering Management, IEEE Transactions on**, v. 45, n° 4, p. 323-330, 1998. Disponível em: <[http://ieeexplore.ieee.org/xpls/abs\\_all.jsp?arnumber=728571](http://ieeexplore.ieee.org/xpls/abs_all.jsp?arnumber=728571)>. Acesso em: 25 out. 2015.

- LIAO, Ziqi; CHEUNG, Michael Tow. Do competitive strategies drive R&D?: An empirical investigation of Japanese high-technology corporations. **The Journal of High Technology Management Research**, v. 13, nº 2, p. 143-156, 2002. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1047831002000524>>. Acesso em: 25 out. 2015.
- LIMA, Suzana Maria Valle et al. Inovação e gestão tecnológica em organizações de P&D: um modelo integrador. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, v. 21, nº 1, p. 83-103, 2004. Disponível em: <<http://seer.sct.embrapa.br/index.php/cct/article/view/8719/4901>>. Acesso em: 03 janº 2016.
- LIMA, M. L. (2014). Estudo exploratório das dificuldades do desenvolvimento de pesquisas científicas financiadas com recursos não reembolsáveis na modalidade convênio com foco na FINEP.
- LUKE, Belinda; KEARINS, Kate; VERREYNNE, Martie-Louise. The risks and returns of new public management: political business. **International Journal of Public Sector Management**, v. 24, nº 4, p. 325-355, 2011. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/09513551111133489>>. Acesso em: 02 janº 2011.
- MACCOMACK, A.; MISHRA, A. Managing the performance trad-offs parther integration: Implications of contract choice in R&D Projects. **Production and Operations Management**, v. 24, nº 10, p. 1552-1569, 2015. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/poms.12374/abstract>>. Acesso em: 15 dez. 2015.
- MARAFON, Alysson Diego et al. Revisão sistêmica da literatura sobre avaliação de desempenho na gestão de P&D. **Revista Gestão Industrial**, v. 8, n. 3, 2012. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/870>>. Acesso em: 03 jan. 2016.
- MARAFON, Alysson Diego et al. The implications of R & D management for organisational effectiveness: a literature review. In: **Technology Management Conference (ITMC)**, IEEE, 2012. p. 202-211. Disponível em: <[http://ieeexplore.ieee.org/xpls/abs\\_all.jsp?arnumber=6306380&tag=1](http://ieeexplore.ieee.org/xpls/abs_all.jsp?arnumber=6306380&tag=1)>. Acesso em: 25 out. 2015.
- MARAFON, Alysson Diego. **Avaliação de desempenho da gestão de P&D**. 2013. 388 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2013. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/106832>>. Acesso em: 21 set. 2015.
- MARAFON, Alysson Diego et al. The effectiveness of multi-criteria decision aid methodology: A case study of R&D management. **European Journal of Innovation Management**, v. 18, nº 1, p. 86-109, 2015. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/EJIM-10-2013-0106>>. Acesso em: 04 janº 2016.
- MAROY, Christian et al. Nova gestão pública e educação: a trajetória da política do Quebec de "gestão orientada por resultados". **Educ. Soc.**, Campinas, v. 36, nº 132, p. 801-

818, set. 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/ES0101-73302015152427>>. Acesso em: 02 janº 2016.

MENDES, Vera Lúcia Peixoto S.; TEIXEIRA, Francisco Lima. O novo gerencialismo e os desafios para a administração pública. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Florianópolis, SC, Brasil, v. 24, 2000.

MATIAS-PEREIRA, J. **Governança no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2010a.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010b.

MATOS, C. P., Aquino, E. L., MOTA, F. B., BRAGA, V. C., LADEIRA, M. R., SILVA, G. F., et al. **Experiência de importação de equipamentos para pesquisa no ELSA-Brasil**. Junº 2013. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-8910.2013047004286>> Acesso em 22 nov. de 2014.

MELLO, C. B. Curso de direito administrativo. São Paulo: Malheiros, 2006.

MENDES, V. L. **Inovação gerencial na administração pública**: um estudo na esfera Municipal no Brasil. 2000. 325 f. Tese (Doutorado em Administração) – Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2000.

MENEZES, Luís Cesar de Moura. **Gestão de projetos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINAYO MCS, Assis SG, Souza ER. **Avaliação por Triangulação De Métodos**: Abordagem De Programas Sociais. organizadoras. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz; 2005. 244 pp.

MISHRA, Anant; CHANDRASEKARAN, Aravind; MACCORMACK, Alanº Collaboration in multi-partner R&D projects: The impact of partnering scale and scope. **Journal of Operations Management**, v. 33, p. 1-14, 2015. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0272696314000679>>. Acesso em: 25 out. 2015.

MONOBAYEVA, Agipa; HOWARD, Cosmo. Are Post-Soviet Republics Ready for the New Public Management? The Case of Educational Modernization in Kazakhstanº **International Journal of Public Sector Management**, v. 28, nº 2, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/IJPSM-08-2014-0102>>. Acesso em: 02 janº 2016.

MOREIRA, E. B., & GUIMARÃES, F. V. (2012). Licitação pública: a lei geral de licitação/LGL e o Regime Diferenciado de Contratações/RDC. São Paulo: Malheiros.

MOTE, Jonathon E. R&D ecology: using 2-mode network analysis to explore complexity in R&D environments. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 22, nº 1, p. 93-111, 2005. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0923474804000700>>. Acesso em: 25 out. 2015.

MOTTA, P. R. (s.d.). O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas Online**.

NAVARRA, Diego D.; CORNFORD, Tony. The state and democracy after new public management: Exploring alternative models of e-governance. **The Information Society**, v. 28, nº 1, p. 37-45, 2012. Disponível em: <<http://10.1080/01972243.2012.632264>>. Acesso em: 02 janº 2016.

ORAIPOULOS, Nektarios; DAVADIA, Stylianos. The path-dependent nature of R&D search: Implications for (and from) competition. **Production and Operations Management**, v. 23, nº 8, p. 1450-1461, 2014. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/poms.12198/full>>. Acesso em: 16 dez. 2015.

PAULSSON, Gert. The role of management accountants in new public management. **Financial Accountability & Management**, v. 28, nº 4, p. 378-394, 2012. Disponível em: <[10.1111/j.1468-0408.2012.00552.x](http://10.1111/j.1468-0408.2012.00552.x)>. Acesso em: 02 janº 2016.

PARK, Yongtae; KIM, Seonwoo. Knowledge management system for fourth generation R&D: KNOWVATION. **Technovation**, v. 26, nº 5, p. 595-602, 2006. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497204001877>>. Acesso em: 25 out. 2015.

PARK, Yongtae; KIM, Seonwoo. Linkage between knowledge management and R&D management. **Journal of knowledge management**, v. 9, nº 4, p. 34-44, 2005. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/13673270510610314>>. Acesso em: 25 out. 2015.

PENTEADO, MI de O. et al. A trajetória do planejamento da pesquisa na Embrapa. **Área de Informação da Sede-Artigo em periódico indexado (ALICE)**, 2014. Disponível em: <<http://www.alice.cnptia.embrapa.br/handle/doc/986015>>. Acesso em: 04 janº 2016.

PERNAMBUCO. Lei nº 10.401, de 26 de dezembro de 1989. Institui a Fundação de Amparo à Ciência e Tecnologia - FAPESQ e dá outras providências. **Diário Oficial [do] Estado de Pernambuco**. Recife, PE, 27 de dezembro de 1989. Disponível em: <<http://legis.alepe.pe.gov.br/dadosReferenciais.aspx?indicenorma=7036>> Acesso em: 01 fev. 2016.

PETROLINA. Estatuto, de 13 de agosto de 2012a. Estatuto da UNIVASF. **Estatuto da Universidade Federal do Vale do São Francisco**. Brasília, DF, 13 ago. 2012. Disponível em: <[http://www.univasf.edu.br/acessoainformacao/arquivos/estatuto\\_novo.pdf](http://www.univasf.edu.br/acessoainformacao/arquivos/estatuto_novo.pdf)>. Acesso em: 25 out. 2016.

PETROLINA. FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO. Resolução nº 20, de novembro de 2014a. Regulamenta as normas de funcionamento do Núcleo de Inovação Tecnológica - NIT da UNIVASF. **Sala das Sessões**, Petrolina, PE, 2014. Disponível em: <[http://www.univasf.edu.br/acessoainformacao/show\\_arquivo\\_resolucao.php?nm\\_ano=2014&nm\\_resolucao=20](http://www.univasf.edu.br/acessoainformacao/show_arquivo_resolucao.php?nm_ano=2014&nm_resolucao=20)>. Acesso em: 21 fev. 2016.

PETROLINA. FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO. Resolução nº 02, de 25 fevereiro de 2011. Dispõe sobre a criação do Núcleo de Inovação Tecnológica da Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF e dá outras providências. **Sala das Sessões**, Petrolina, PE. Disponível em: <file:///C:/Users/leone%20bagagi/Downloads/resolucao\_2-2011.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. Resolução nº 04, de 20 de abril de 2012b. Estabelece normas para o Programa Institucional de Iniciação Científica (PIC), na Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF), revoga a Resolução 03/2009-CONUNI e dá outras providências. **Sala das Sessões**, Petrolina, PE. Disponível em: <file:///C:/Users/leone%20bagagi/Downloads/resolucao\_4-2012.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. Resolução nº 12, 25 de outubro de 2013. Estabelece normas para cadastro de projetos de pesquisa e criação de grupos de pesquisas da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF). **Sala das Sessões**, Petrolina, PE. Disponível em: <www.prppg.univasf.edu.br/pagina/arquivos/resolucao\_12\_2013.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. Resolução nº 09, de agosto de 2014b. Estabelece Normas Gerais das Atividades de Pós-Graduação da UNIVASF. **Sala das Sessões**, Petrolina, PE. Disponível em: <www.univasf.edu.br/arquivos/conuni/resolucao\_9\_2014.doc>. Acesso em: 21 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. Resolução nº 01, de março de 2015. Disciplina o relacionamento entre a Universidade Federal do Vale do São Francisco e as Fundações de Apoio a Instituições Federais de Ensino Superior - IFES e demais Instituições Científicas e Tecnológicas – ICTs. **Sala das Sessões**, Petrolina, PE. Disponível em: <http://www.univasf.edu.br/acessoinformacao/show\_arquivo\_resolucao.php?nm\_ano=2015&nm\_resolucao=1>. Acesso em: 21 fev. 2016.

PETROLINA. COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO - UNIVASF. **Relatório da comissão própria de avaliação cpa/univasf - 2014**. Petrolina: Univasf, 2014. 594 p. Disponível em: <http://www.cpa.univasf.edu.br/RelatorioAnualCPA\_Completo\_2014.pdf>. Acesso em: 09 abr. 2015.

PETROLINA, UNIVASF. **Relatório de Gestão 2013 da Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF)**. Petrolina: Univasf, 2013. 139 p. Disponível em: <http://www.univasf.edu.br/acessoinformacao/arquivos/relatorio\_de\_gestao\_UNIVASF\_2013.pdf>. Acesso em: 09 abr. 2015.

PIAUI. Lei nº 4.664, de 20 de dezembro de 1993. Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Piauí - FAPEPI "Professor Afonso Sena Gonçalves" e dá outras providências. **Diário Oficial [do] Estado do Piauí**. Teresina, PI, 21 de dezembro de 1993. Disponível em: <http://www.fapepi.pi.gov.br/conteudogeral/view/4>. Acesso em: 01 fev. 2016.

PITASSI, Claudio. A virtualidade nas estratégias de inovação aberta: proposta de articulação conceitual. **Revista de Administração Pública**, v. 46, nº 2, p. 619-641, 2012. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewArticle/7101>. Acesso em: 04 janº 2016.

POLETTI, Carlos Alberto. **Gestão compartilhada de P&D em petróleo: a interação entre a Petrobrás e a Universidade Federal do Rio Grande do Norte**. 2011. 185 f. Tese (Doutorado em Ciência e Engenharia do Petróleo) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Ciências Exatas e da Terra, Centro de Tecnologia. Programa de Pós-Graduação em Ciência e Engenharia do Petróleo. Disponível em:

<<http://www.repositorio.ufrn.br:8080/jspui/handle/123456789/13014>>. Acesso em: 04 janº 2016.

PRPPGI. **Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação: cursos de pós-graduação *stricto sensu***. Disponível em: <<http://www.prppg.univasf.edu.br/?p=gruposPesquisa>>. Acesso em: 08 abr. 2015.

QUENTAL, Cristiane; GADELHA, Carlos. Incorporação de demandas e gestão de P&D em institutos de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, v. 34, nº 1, p. 57-78, 2000.

Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewArticle/6253>>. Acesso em: 03 janº 2016.

REZENDE, Adriano Alves de; CORRÊA, Carolina Rodrigues; DANIEL, Lindomar Pegorini. Os impactos da política de inovação tecnológica nas universidades federais: uma análise das instituições mineiras. **Revista de Economia e Administração**, São Paulo, v. 12, nº 1, p.100-131, 2013.

RIBEIRO, Valéria Cristina dos Santos; SALLES-FILHO, Sergio Luiz Monteiro; BIN, Adriana. Management of public research institutes in Brazil: limits of the legal framework. **Revista de Administração Pública**, v. 49, nº 3, p. 595-614, 2015. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122015000300595&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122015000300595&script=sci_arttext&tlng=pt)>. Acesso em: 04 janº 2016.

SAITO, Osmar Mitsuo et al. Desafios para estratégia e gestão de centros de P&D de multinacionais em mercados emergentes: uma abordagem pela perspectiva de uma matriz alemã do setor químico. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 12, nº 1, p. 54-83, 2013. Disponível em: <<http://revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/1843>>. Acesso em: 03 janº 2016.

SANTANA, Douglas Nascimento. **Hospitais públicos de ensino de São Paulo: evolução do desempenho sob diferentes estruturas gerenciais**. 2014. 269 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2014. Disponível em: <<http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/17598>>. Acesso em: 02 janº 2016.

SANTANA, Geovana Raimunda Silva. **Avaliação da capacidade de gestão terceirizada de unidade básica de saúde**. 2013. 127 f. Dissertação (Mestrado em Organização e Avaliação dos Sistemas de Cuidados a Saúde) – Programa de Pós-Graduação em Enfermagem, Escola de Enfermagem, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2013. Disponível em: <<http://www.repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/11489>>. Acesso em: 02 janº 2016.

SANTOS, Clézio Saldanha dos. E como fica a questão do controle dos serviços públicos no novo gerencialismo. XXV Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração–EnANPAD, Campinas, **Anais...**, São Paulo, 2001.

SCHREIBER, Dusan° A influência da cultura organizacional sobre a gestão do conhecimento em p&d. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 16, nº 2, 2015. Disponível em: <<http://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/3529>>. Acesso em: 04 jan° 2016.

SILVA, Paulo Gastão; RICCO, Maria Filomena Fontes. Gestão de P&D no centro técnico aeroespacial: normas como ferramentas. **Anais do Simpósio da Gestão da Inovação Tecnológica**, São Paulo, v. 20, 1998. Disponível em: <<http://www.bibl.ita.br/uspnorma.pdf>>. Acesso em: 03 jan° 2016.

SIMONET, Daniel. Assessment of new public management in health care: the French case. **Health Research Policy and Systems**, v. 12, nº 1, p. 57, 2014. Disponível em: <<http://www.health-policy-systems.com/content/12/1/57>>. Acesso em: 02 jan° 2016.

SUH, Yongyoon; KIM, Moon-Soo. Effects of SME collaboration on R&D in the service sector in open innovation° **Innovation**, v. 14, nº 3, p. 349-362, 2012. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.5172/impp.2012.14.3.349>>. Acesso em: 16 dez. 2015.

TAVARES, André Ramos. **Curso de direito constitucional**. 13. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2015.

THEIS, Vanessa; SCHREIBER, Dusan° A inovação e as alternativas de realizar as atividades em p&d: estudo de caso da braskem. **Gestão Contemporânea**, nº 2, 2015. Disponível em: <<http://seer4.fapa.com.br/index.php/arquivo/article/view/334>>. Acesso em: 04 jan° 2016.

THEOBALD, Hildegard. Combining welfare mix and New Public Management: the case of long-term care insurance in Germany. **International Journal of Social Welfare**, v. 21, nº s1, p. S61-S74, 2012. Disponível em: <10.1111/j.1468-2397.2011.00865.x>. Acesso em: 02 jan° 2016.

UNIVASF. **PDI Plano de desenvolvimento institucional 2009-2014**. Petrolina, 2009. 129 p. Disponível em: <[http://www.pdi.univasf.edu.br/images/documentospdf/PDIUNIVASF2009\\_14.pdf](http://www.pdi.univasf.edu.br/images/documentospdf/PDIUNIVASF2009_14.pdf)> Acesso em: 21 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. **Relatório da comissão própria de avaliação CPA/UNIVASF - 2011**. Petrolina, 2011a, 340 p. Disponível em: <[http://cpa.univasf.edu.br/Relatorio\\_CPA2011-Sem\\_Anejos.pdf](http://cpa.univasf.edu.br/Relatorio_CPA2011-Sem_Anejos.pdf)> Acesso em: 21 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. **Relatório da comissão própria de avaliação CPA/UNIVASF - 2012**. Petrolina, 2012a, 545 p. Disponível em: <<http://cpa.univasf.edu.br/RelatorioAnualCPA2012Univasf.pdf>>. Acesso em: 21 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. **Relatório da comissão própria de avaliação CPA/UNIVASF - 2013**. Petrolina, 2013a, 877 p. Disponível em: <<http://cpa.univasf.edu.br/images/relatorios/RelatorioAnualCPA2013Completo.pdf>>. Acesso em: 21 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. **Relatório de gestão do exercício de 2012**. Petrolina, 2013b. 97 p. Disponível em: <[http://www.univasf.edu.br/acesoainformacao/arquivos/relatorio\\_de\\_gestao\\_UNIVASF\\_2012.pdf](http://www.univasf.edu.br/acesoainformacao/arquivos/relatorio_de_gestao_UNIVASF_2012.pdf)>. Acesso em: 21 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. **Relatório da comissão própria de avaliação CPA/UNIVASF - 2014.** Petrolina, 2014a, 595 p. Disponível em: <[http://cpa.univasf.edu.br/RelatorioAnualCPA\\_Completo\\_2014.pdf](http://cpa.univasf.edu.br/RelatorioAnualCPA_Completo_2014.pdf)>. Acesso em: 21 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. **Ata da reunião ordinária realizada em 30 de junho de 2011.** Petrolina, 2011b, 4 p. Disponível em: <<https://outlook.office.com/owa/?realm=facape.br&path=/mail/search/attachmentlightbox>>. Acesso em: 12 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. **Ata de reunião ordinária realizada em 14 de fevereiro de 2012.** Petrolina, 2012b, 4 p. Disponível em: <<https://outlook.office.com/owa/?realm=facape.br&path=/mail/search/attachmentlightbox>>. Acesso em: 05 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. **Ata de reunião ordinária realizada em 13 de abril de 2012.** Petrolina, 2012c, 5 p. Disponível em: <<https://outlook.office.com/owa/?realm=facape.br&path=/mail/search/attachmentlightbox>>. Acesso em: 05 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. **Ata de reunião ordinária realizada em 24 de setembro de 2012.** Petrolina, 2012d, 4 p. Disponível em: <<https://outlook.office.com/owa/?realm=facape.br&path=/mail/search/attachmentlightbox>>. Acesso em: 05 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. **Ata de reunião ordinária realizada em 19 de outubro de 2012.** Petrolina, 2012e, 5 p. Disponível em: <<https://outlook.office.com/owa/?realm=facape.br&path=/mail/search/attachmentlightbox>>. Acesso em: 05 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. **Ata da reunião ordinária realizada em 03 de abril de 2013.** Petrolina, 2013b, 4 p. Disponível em: <<https://outlook.office.com/owa/?realm=facape.br&path=/mail/search/attachmentlightbox>>. Acesso em: 12 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. **Ata de reunião ordinária realizada em 10 de julho de 2013.** Petrolina, 2013c, 3 p. Disponível em: <<https://outlook.office.com/owa/?realm=facape.br&path=/mail/search/attachmentlightbox>>. Acesso em: 12 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. **Ata de reunião ordinária realizada em 27 de setembro de 2013.** Petrolina, 2013d, 5 p. Disponível em: <<https://outlook.office.com/owa/?realm=facape.br&path=/mail/search/attachmentlightbox>>. Acesso em: 05 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. **Ata de reunião ordinária realizada em 29 de outubro de 2013.** Petrolina, 2013e, 4 p. Disponível em: <<https://outlook.office.com/owa/?realm=facape.br&path=/mail/search/attachmentlightbox>>.

Acesso em: 05 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. **Ata da reunião ordinária realizada em 09 de dezembro de 2013.** Petrolina, 2013f, 5 p. Disponível em:

<<https://outlook.office.com/owa/?realm=facape.br&path=/mail/search/attachmentlightbox>>.

Acesso em: 12 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. **Ata de reunião ordinária realizada em 25 de julho de 2014.** Petrolina, 2014b, 3 p. Disponível em:

<<https://outlook.office.com/owa/?realm=facape.br&path=/mail/search/attachmentlightbox>>.

Acesso em: 12 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. **Ata da reunião ordinária realizada em 17 de fevereiro de 2014.** Petrolina, 2014c, 4 p. Disponível em:

<<https://outlook.office.com/owa/?realm=facape.br&path=/mail/search/attachmentlightbox>>.

Acesso em: 12 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. **Ata de reunião ordinária realizada em 20 de março de 2014.** Petrolina, 2014d, 4 p. Disponível em:

<<https://outlook.office.com/owa/?realm=facape.br&path=/mail/search/attachmentlightbox>>.

Acesso em: 05 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. **Ata de reunião ordinária realizada em 29 de setembro de 2014.** Petrolina, 2014e, 2 p. Disponível em:

<<https://outlook.office.com/owa/?realm=facape.br&path=/mail/search/attachmentlightbox>>.

Acesso em: 05 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. **Ata de reunião ordinária realizada em 28 de novembro de 2014.** Petrolina, 2014f, 4 p. Disponível em:

<<https://outlook.office.com/owa/?realm=facape.br&path=/mail/search/attachmentlightbox>>.

Acesso em: 05 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. **Ata de reunião ordinária realizada em 12 de dezembro de 2014.** Petrolina, 2014g, 2 p. Disponível em:

<<https://outlook.office.com/owa/?realm=facape.br&path=/mail/search/attachmentlightbox>>.

Acesso em: 05 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. **Ata de reunião ordinária realizada em 29 de janeiro de 2015.** Petrolina, 2015a, 4 p. Disponível em:

<<https://outlook.office.com/owa/?realm=facape.br&path=/mail/search/attachmentlightbox>>.

Acesso em: 05 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. **Ata da reunião ordinária realizada em 23 de março de 2015.** Petrolina, 2015b, 3 p. Disponível em:

<<https://outlook.office.com/owa/?realm=facape.br&path=/mail/search/attachmentlightbox>>.

Acesso em: 12 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. **Ata de reunião ordinária realizada em 09 de abril de 2015.** Petrolina, 2015c, 3 p. Disponível em:

<<https://outlook.office.com/owa/?realm=facape.br&path=/mail/search/attachmentlightbox>>.

Acesso em: 05 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. **Ata de reunião ordinária realizada em 09 de julho de 2015**. Petrolina, 2015d, 3 p. Disponível em:

<<https://outlook.office.com/owa/?realm=facape.br&path=/mail/search/attachmentlightbox>>.

Acesso em: 05 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. **Plano de capacitação 2014**. Petrolina, 2014h. 33 p. Disponível em:

<<http://www.sgp.univasf.edu.br/site/images/arquivos/capacitacao/PlanodeCapacitacao2014.pdf>>. Acesso em: 2 janº 16.

\_\_\_\_\_. Institucional. **Os campi da UNIVASF**. Petrolina. PE. Disponível em:

<<http://www.univasf.edu.br/>>. Acesso em: 08 abr. 2015.

VALMORBIDA, Sandra Mara Iesbik et al. Avaliação de desempenho para auxílio na gestão de universidades públicas: análise da literatura para identificação de oportunidades de pesquisas. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 17, nº 3, 2014. Disponível em:

<<http://www.cgg-amg.unb.br/index.php/contabil/article/view/520>>. Acesso em: 04 janº 2016.

VASQUEZ AVELLANEDA, Diana María; NAVARRETE PENUELA, Marcela. LA GOBERNABILIDAD LOCAL EN EL CONTEXTO DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA: REQUISITO PARA LA GESTIÓN AMBIENTAL URBANA. **Luna Azul**, Manizales, n. 39, p. 63-88, Dec. 2014. Disponível em:

<[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1909-24742014000200005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1909-24742014000200005&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 05 abr. 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Modelo de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERMA, Devesh; SINHA, Kingshuk K. Toward a theory of project interdependencies in high tech R&D environments. **Journal of Operations Management**, v. 20, nº 5, p. 451-468, 2002. Disponível em:

<<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0272696302000244>>. Acesso em: 25 out. 2015.

VERMA, Devesh; MISHRA, Anant; SINHA, Kingshuk K. The development and application of a process model for R&D project management in a high tech firm: a field study. **Journal of Operations Management**, v. 29, nº 5, p. 462-476, 2011. Disponível em:

<<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0272696310000951>>. Acesso em: 13 out. 2015.

VIGORENA, Débora Andrea Liessem; DA CUNHA, Sieglinde Kindl. O Instituto de Pesquisa para o Desenvolvimento–LACTEC: uma análise sobre a gestão de P&D e as principais políticas brasileiras de C&T&I. **Biblioteca Digital de la Asociación Latino-Iberoamericana de Gestión Tecnológica**, v. 1, nº 1, 2013. Disponível em: <<http://www.altec-dl.org/index.php/altec/article/view/1843>>. Acesso em: 04 janº 2016.

WANG, Juite; LIN, Willie; HUANG, Yu-Hsiang. A performance-oriented risk management framework for innovative R&D projects. **Technovation**, v. 30, n° 11, p. 601-611, 2010. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497210000854>>. Acesso em: 25 out. 2015.

WANG, Juite; WANG, C.-Y.; WU, Cheng-Yo. A real options framework for R&D planning in technology-based firms. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 35, p. 93-114, 2015. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0923474814000666>>. Acesso em: 25 out. 2015.

YIN, R. k. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman: 2010.

**APÊNDICE A** – Roteiro da observação não participante nas reuniões das Câmaras de Pesquisa e Pós-Graduação da UNIVASF

Tipo de reunião: \_\_\_\_\_

Local da reunião: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_ Início: \_\_\_\_\_ h Término: \_\_\_\_\_ h

Nº da observação não participante: \_\_\_\_\_

## I. IDENTIFICAÇÃO

### 1. Anexar ata de reunião.

Esta observação não participante integra a fase de pesquisa da dissertação de Leone Coelho Bagagi que visa a analisar a gestão de projetos de pesquisa e o princípio da eficiência na importação de equipamentos para fomentar e apoiar a pesquisa na UNIVASF enfocando o princípio da eficiência. Assim, para o desenvolvimento dessas fases, seria de grande contribuição a sua participação como respondente, relacionado aos limites percebidos pelos professores/pesquisadores da UNIVASF que necessitam importar equipamentos para o desenvolvimento das atividades de pesquisa científica, tecnológica e de inovação na UNIVASF. \_\_\_\_\_(Nome do presidente da sessão), você autoriza o uso destes dados para esta finalidade?

\_\_\_\_\_  
Assinatura, local e data

## II. PROTOCOLO DE OBSERVAÇÃO NÃO PARTICIPANTE

- A observação não participante registrada por meio de gravador e anotações específicas.

PROTOCOLO DE OBSERVAÇÃO NÃO PARTICIPANTE	
DIMENSÕES	COBERTURA TEMÁTICA
1. Descrever o processo de deliberação dos pontos de pauta?	
2. Identificar os principais argumentos e justificativas que fundamentam as deliberações.	
3. Identificar e descrever as principais reações e comportamentos durante discussões e deliberações.	
4. Identificar outros argumentos e discussões relacionados com as dimensões e indicadores do plano de análise?	

**APÊNDICE B** – Roteiro da entrevista semiestruturada com os sujeitos da pesquisa

Local da entrevista: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_ Início: \_\_\_\_\_ h Término: \_\_\_\_\_ h

Nº da entrevista: \_\_\_\_\_

**I. IDENTIFICAÇÃO**

1. Nome (iniciais): \_\_\_\_\_

2. Idade: \_\_\_\_\_

3. Cargo: \_\_\_\_\_

4. Área de formação/titulação: \_\_\_\_\_

Esta entrevista semiestruturada integra a fase de pesquisa da dissertação de Leone Coelho Bagagi que visa a analisar a gestão de projetos de pesquisa e o princípio da eficiência no processo de importação de equipamentos para fomentar e apoiar a pesquisa na UNIVASF. Assim, para o desenvolvimento dessas fases, seria de grande contribuição conversar aqui sobre a gestão da pesquisa científica e tecnológica na UNIVASF.

\_\_\_\_\_ (Nome do entrevistado), você autoriza o uso destes dados para esta finalidade?

\_\_\_\_\_  
Assinatura, local e data

## II. QUESTÕES NORTEADORAS DA ENTREVISTA

ROTEIRO DA ENTREVISTA	
TEMÁTICA	INDAGAÇÕES PRINCIPAIS
FOCO DA INVESTIGAÇÃO (DIMENSÕES)	QUESTÃO DO ROTEIRO
PERGUNTA-FILTRO	<b>1.</b> Como você entende o papel da UNIVASF para o desenvolvimento da pesquisa, tecnologia e inovação no Brasil?
CONTEXTO ONTOLÓGICO	<b>2.</b> Como você descreveria o trabalho do pesquisador na UNIVASF?
CONDIÇÕES INTERVENIENTES	<b>3.</b> Existe, atualmente, algo que esteja dificultando o desenvolvimento da pesquisa?
1º Bloco: Principais dificuldades na Gestão de Projetos de Pesquisa.	<b>4. PRINCIPAIS OBSTÁCULOS:</b> Como a UNIVASF vem reagindo a esse cenário? <i>APROFUNDAMENTOS:</i> Como a UNIVASF poderia contribuir para tornar eficientes os procedimentos para fomentar e apoiar a pesquisa?
2º Bloco: Arranjos organizacionais.	<b>5. NÚCLEO DE APOIO À GESTÃO DE PROJETOS DE PESQUISA:</b> Quais os principais setores que dão suporte e apoio à pesquisa e inovação na UNIVASF? <i>APROFUNDAMENTO:</i> Como uma estrutura especializada e exclusiva para apoio e suporte à gestão de projetos de pesquisa contribuiria para seu desenvolvimento? <b>6. REDES DE RELACIONAMENTO:</b> Como se dá o relacionamento colaborativo e de parcerias entre os diferentes tipos de projetos de pesquisa no âmbito interno da UNIVASF? <i>APROFUNDAMENTO:</i> Quais os tipos de relações externas com outras instituições para colaboração e parcerias em pesquisas?
3º Bloco: Liderança	<b>7. GESTÃO DE PESSOAS:</b> Você poderia destacar as iniciativas que motivam os gestores, equipes e pesquisadores a prestarem orientação e suporte entre os colegas de trabalho, que incentivem o aprendizado coletivo, a autonomia do trabalho, e a integração das equipes e projetos, e o estímulo do trabalho em equipe?

<p>4º Bloco: Práticas gerenciais em P,D&amp;I</p>	<p><b>8. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:</b> Quais os tipos de ações relacionadas com a avaliação, desenvolvimento e controle das ações e decisões estratégicas na UNIVASF?</p> <p><i>APROFUNDAMENTO:</i> Como avalia a interdependência entre projetos de pesquisa e o alinhamento na alocação dos recursos nos Editais da UNIVASF?</p> <p><b>9. GESTÃO DE RISCOS:</b> Quais os principais riscos relacionados ao desenvolvimento dos projetos de pesquisas na UNIVASF?</p> <p><i>APROFUNDAMENTO:</i> Existem riscos de não conseguir alcançar os resultados da pesquisa ou, até mesmo, concluí-la?</p> <p><i>APROFUNDAMENTO:</i> Você consegue identificar na UNIVASF instrumentos de medidas são adotados para gerenciar e/ou eliminar esses riscos?</p> <p><b>10. GESTÃO DE PORTFÓLIO:</b> Como se dá a integração entre a pesquisa básica e aplicada na UNVIASF?</p> <p><i>APROFUNDAMENTO:</i> Como é realizada a integração entre as diversas especialidades pesquisas e entre pesquisadores?</p>
<p>5º Bloco: Processo de importação</p>	<p><b>11. CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO:</b> Você já necessitou de importar equipamentos? (PESQUISADOR) ou Você já trabalhou importando equipamentos? (Equipe administrativa)?</p> <p><i>APROFUNDAMENTO:</i> A importação se deu por meio do setor de licitações da UNIVASF e/ou diretamente pelo pesquisador?</p> <p><i>APROFUNDAMENTO:</i> Quais os procedimentos para importar equipamentos? (No que couber ou em ambos os casos)</p> <p><i>APROFUNDAMENTO:</i> Qual tipo de suporte você recebeu da UNIVASF para essa aquisição?</p> <p><b>12. PRAZOS:</b> Poderia destacar qual foi o maior e o menor prazo para importar equipamentos?</p> <p><b>13. PROBLEMAS:</b> Poderia destacar os principais pontos críticos desde a fase de instrução processual até a instalação e uso desses equipamentos?</p> <p><i>APROFUNDAMENTO:</i> O que não pode faltar num processo de importação de equipamentos?</p>

	<i>APROFUNDAMENTO:</i> Qual foi a sua pior experiência com a importação de equipamentos? (Pode exemplificar o caso de outros pesquisadores)
6º Bloco: Outras contribuições	<b>14. CONTRIBUIÇÕES:</b> Gostaria de acrescentar outras contribuições à essa pesquisa?

**APÊNDICE C** – Protocolo de análise de conteúdo dos documentos, observações do tipo não participante e entrevistas semiestruturadas

### QUESTÕES DAS UNIDADES DE ANÁLISE E CATEGORIAS DE ANÁLISE

#### FASE 1

Instrumento de coleta de dados: Documentos (Estatuto, Regimento da UNIVASF, normas vigentes, relatórios institucionais, editais de apoio e fomento da UNIVASF e outros posteriormente identificados).

Unidade de análise: PRPPGI

Questão da unidade de análise: Como é caracterizada a política institucional da pesquisa científica e tecnológica na UNIVASF a partir do marco legal da política nacional?

Dimensão – Arranjos organizacionais

- Caracterizar a política nacional e institucional da pesquisa científica e tecnológica da UNIVASF.
- Identificar a existência de sistemas de gestão do conhecimento por meio de armazenamento, recuperação, bando de dados, disseminação e integração do conhecimento interno com os departamentos e redes colaborativas.
- Identificar as redes de relacionamentos colaborativos e de parcerias internas e interinstitucionais.
- Identificar a existência estrutura e sistemas de apoio à gestão de projetos de pesquisa, com equipe especializada e dedicada exclusivamente às atividades integradas de pesquisa.
- Descrever as principais dificuldades encontradas na gestão de projetos de pesquisa e inovação na UNIVASF.

Dimensão – Liderança

- Identificar iniciativas que motivem o suporte, a orientação e o incentivo à cultura do aprendizado coletivo, à autonomia e à integração de equipes e especialidades, e a capacidade de trabalhar em grupo.

Dimensão – Práticas gerenciais

- Identificar a existência de planos estratégicos na gestão de projetos de pesquisa e inovação, por meio de ações de avaliação dos ambientes, desenvolvimento de potencialidades, avaliação e controle.
- Identificar ações que sugerem o gerenciamento de riscos por meio de instrumentos de medição.

- Identificar ações e mecanismos que incentivem a interdependência entre projetos e alinhamento estratégico na alocação de recursos.
- Identificar ações e mecanismos que incentivem a gestão de portfólio por meio da integração entre a pesquisa básica e aplicada, assim como, entre pesquisadores.

Dimensão – Processo de importação

- Descrever o fluxo administrativo no processo de importação de equipamentos.
- Identificar o prazo referente a cada etapa do processo de importação de equipamentos até seu fornecimento e entrega.
- Identificar de infraestrutura e instalação dos equipamentos importados.
- Identificar as dificuldades encontradas no processo de importação de equipamentos para maior agilidade.

FASE 2

Instrumento de coleta de dados: Documentos

Unidade de análise: PROGEST

Questão da unidade de análise – Processo de Importação

Como se dá o processo de importação de equipamentos para fomentar e apoiar os projetos de pesquisa na UNIVASF?

Dimensão – Processo de importação

- Descrever o fluxo administrativo no processo de importação de equipamentos na PROGEST.
- Identificar o prazo referente a cada etapa do processo de importação de equipamentos até seu fornecimento e entrega.
- Identificar de infraestrutura e instalação dos equipamentos importados.
- Identificar as dificuldades encontradas no processo de importação de equipamentos para maior agilidade.

FASE 3

Instrumento de coleta de dados: Observação não participativa

Unidade de análise: Reuniões da Câmara de Pesquisa e Pós-Graduação

Questão da unidade de análise: Quais os principais fundamentos e justificativas observadas nas reuniões das Câmaras de Pesquisa e Pós-Graduação?

Dimensão – Arranjos organizacionais

- Caracterizar a política nacional e institucional da pesquisa científica e tecnológica da UNIVASF.

- Identificar a existência de sistemas de gestão do conhecimento por meio de armazenamento, recuperação, bando de dados, disseminação e integração do conhecimento interno com os departamentos e redes colaborativas.
- Identificar as redes de relacionamentos colaborativos e de parcerias internas e interinstitucionais.
- Identificar a existência estrutura e sistemas de apoio à gestão de projetos de pesquisa, com equipe especializada e dedicada exclusivamente às atividades integradas de pesquisa.
- Descrever as principais dificuldades encontradas na gestão de projetos de pesquisa e inovação na UNIVASF.

#### Dimensão – Liderança

- Identificar iniciativas que motivem o suporte, a orientação e o incentivo à cultura do aprendizado coletivo, a autonomia e a integração de equipes e especialidades, e a capacidade de trabalhar em grupo.

#### Dimensão – Práticas gerenciais

- Identificar a existência de planos estratégicos na gestão de projetos de pesquisa e inovação, por meio de ações de avaliação dos ambientes, desenvolvimento de potencialidades, avaliação e controle.
- Identificar ações que sugerem o gerenciamento de riscos por meio de instrumentos de medição.
- Identificar ações e mecanismos que incentivem a interdependência entre projetos e alinhamento estratégico na alocação de recursos.
- Identificar ações e mecanismos que incentivem a gestão de portfólio por meio da integração entre a pesquisa básica e aplicada, assim como, entre pesquisadores.

#### Dimensão – Processo de importação

- Descrever o fluxo administrativo no processo de importação de equipamentos.
- Identificar o prazo referente a cada etapa do processo de importação de equipamentos até seu fornecimento e entrega.
- Identificar de infraestrutura e instalação dos equipamentos importados.
- Identificar as dificuldades encontradas no processo de importação de equipamentos para maior agilidade.

#### FASE 4

Instrumento de coleta de dados: Entrevista Semiestruturada

Unidade de análise: PRPPGI, PROGEST e professores/Pesquisadores responsáveis pela coordenação dos processos de importação de equipamentos.

Questão da unidade de análise: Quais os limites percebidos pelos gestores e professores/pesquisadores na gestão de projetos de pesquisa e nos processos de importação de equipamentos para o desenvolvimento das atividades de pesquisa científica e tecnológica na UNIVASF?

Dimensão – Arranjos organizacionais

- Caracterizar a política nacional e institucional da pesquisa científica e tecnológica da UNIVASF.
- Identificar a existência de sistemas de gestão do conhecimento por meio de armazenamento, recuperação, bando de dados, disseminação e integração do conhecimento interno com os departamentos e redes colaborativas.
- Identificar as redes de relacionamentos colaborativos e de parcerias internas e interinstitucionais.
- Identificar a existência estrutura e sistemas de apoio à gestão de projetos de pesquisa, com equipe especializada e dedicada exclusivamente às atividades integradas de pesquisa.
- Descrever as principais dificuldades encontradas na gestão de projetos de pesquisa e inovação na UNIVASF.

Dimensão – Liderança

- Identificar iniciativas que motivem o suporte, a orientação e o incentivo à cultura do aprendizado coletivo, à autonomia e à integração de equipes e especialidades, e à capacidade de trabalhar em grupo.

Dimensão – Práticas gerenciais

- Identificar a existência de planos estratégicos na gestão de projetos de pesquisa e inovação, por meio de ações de avaliação dos ambientes, desenvolvimento de potencialidades, avaliação e controle.
- Identificar ações que sugerem o gerenciamento de riscos por meio de instrumentos de medição.
- Identificar ações e mecanismos que incentivem a interdependência entre projetos e alinhamento estratégico na alocação de recursos.
- Identificar ações e mecanismos que incentivem a gestão de portfólio por meio da integração entre a pesquisa básica e aplicada, assim como, entre pesquisadores.

Dimensão – Processo de importação

- Descrever o fluxo administrativo no processo de importação de equipamentos na PROGEST.
- Identificar o prazo referente a cada etapa do processo de importação de equipamentos até seu fornecimento e entrega.
- Identificar de infraestrutura e instalação dos equipamentos importados.
- Identificar as dificuldades encontradas no processo de importação de equipamentos para maior agilidade.

**APÊNDICE D** – Termo de consentimento livre e esclarecido

**TÍTULO DO PROJETO:** “Gestão de projetos de pesquisa e o princípio da eficiência na importação de equipamentos: o caso da Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco - BRASIL”

**Nome do Pesquisador:** Leone Coelho Bagagi

**Nome da Orientadora:** Dr. Vera Lúcia Peixoto S. Mendes

Prezado (a) Senhor (a):

**1. Natureza da Pesquisa**

O(a) Senhor (a) está sendo convidado(a) para participar de uma pesquisa sobre a Gestão de projetos de pesquisa e o princípio da eficiência na importação de equipamentos: o caso da Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco - Brasil. Caso concorde em participar, este estudo será realizado por mim, LEONE COELHO BAGAGI, mestrando em Administração pela Universidade Federal da Bahia, sob a orientação da Professora Vera Lucia Peixoto Santos Mendes. Esta pesquisa tem como título “Gestão de projetos de pesquisa e o princípio da eficiência na importação de equipamentos: o caso da Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco - Brasil” e o seu objetivo é analisar a gestão de projetos de pesquisa e inovação no processo de importação de equipamentos para fomentar e apoiar a pesquisa na UNIVASF enfocando o princípio da eficiência. A realização desta pesquisa é importante porque seus resultados podem contribuir para elidir e, ao mesmo tempo, tornar eficiente a gestão dos projetos de pesquisa científica e tecnológica e o processo de importação de equipamentos diante dos problemas vivenciados pela UNIVASF, e por meio dos resultados dessa pesquisa poder contribuir para a melhoria da implementação da política de inovação desenvolvida nessa IFES por meio de ações voltadas para o uso de instrumentos de gestão capazes de gerar menor dispêndio de recursos, tempo e energia dos pesquisadores, contribuindo para o alcance do princípio da eficiência e dos objetivos institucionais relacionados com a promoção do ensino, pesquisa e extensão.

**2. Participantes da pesquisa**

São 07 (sete) os entrevistados propostos nesta pesquisa e o público alvo são gestores e professores/pesquisadores responsáveis, respectivamente, pela demanda e o processo de importação de equipamentos para a pesquisa na UNIVASF.

**3. Envolvimento na pesquisa**

Ao participar deste estudo o Sr(a) tem a liberdade de recusar participar e ainda se recusar a continuar participando em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer prejuízo para o sr(a) e caso sinta qualquer tipo de desconforto interromperemos a entrevista, e o senhor (a) decidirá se continuará ou não e em qualquer momento. Sempre que quiser poderá pedir informações sobre a pesquisa por meio do telefone do pesquisador do projeto e, se necessário do telefone do Comitê de Ética em Pesquisa.

#### **4. Sobre as entrevistas**

Assim, a sua participação neste estudo consiste em conceder entrevista, cujo tempo médio de duração é de 30 minutos, em local de melhor conveniência para o(a) Sr (a) e no qual o(a) Sr (a) possa se sentir à vontade e sem possibilidade de interrupções por outras pessoas. Solicitamos também o seu consentimento para a gravação da entrevista, garantido o anonimato.

#### **5. Riscos e desconforto**

A participação nesta pesquisa não infringe as normas legais e éticas. Os possíveis riscos que o sujeito (entrevistado/informante ou o observado) pode estar exposto em participar do presente estudo relaciona-se com os comentários proferidos que, a depender do tipo de informação prestada, pode incorrer em críticas contundentes e capazes de provocar algum tipo de prejuízos à organização e, por conseguinte, o pesquisado poderá estar suscetível a ações administrativas e judiciais regressivas indesejadas. Os procedimentos adotados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos conforme Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde. Assim, nenhum dos procedimentos usados oferece riscos à sua dignidade.

#### **6. Confidencialidade**

Todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais. Somente o pesquisador e sua orientadora terão conhecimento de sua identidade e nos comprometemos a mantê-la em sigilo ao publicar os resultados dessa pesquisa.

#### **7. Benefícios**

Ao participar desta pesquisa o(a) sr(a). não terá nenhum benefício direto. Entretanto, esperamos que este estudo traga informações importantes sobre a possibilidade de gerar uma análise para compreender, prevenir deficiências e tornar eficiente o processo de importação. De forma que o conhecimento que será construído por meio desta pesquisa possa contribuir para os gestores (participantes da pesquisa) com informações estratégicas e eficientes nesses procedimentos de contratação pública agregando resultados satisfatórios, alcance dos objetivos institucionais e reconhecimento profissional. O pesquisador se compromete a

divulgar os resultados obtidos, respeitando-se o sigilo das informações coletadas, conforme previsto no item anterior.

### **8. Pagamento**

A sra (sr.) não terá nenhum tipo de despesa para participar desta pesquisa bem como nada será pago por sua participação. Em caso da ocorrência de algum dano decorrente de sua participação nessa pesquisa, então, Vossa Senhoria terá direito à indenização.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para participar desta pesquisa. Portanto preencha, por favor, os itens que se seguem: Confiro que recebi cópia deste termo de consentimento, e autorizo a execução do trabalho de pesquisa e a divulgação dos dados obtidos neste estudo.

Obs: Não assine esse termo se ainda tiver dúvida a respeito.

### **Consentimento Livre e Esclarecido**

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa.

---

Nome do Participante da Pesquisa

---

Assinatura do Participante da Pesquisa

---

Assinatura do Pesquisador

---

Assinatura do Orientador

Caso você tenha ainda alguma dúvida em relação à pesquisa, ou quiser desistir em qualquer momento, poderá comunicar-se pelo telefone e endereço abaixo ou fazê-lo pessoalmente.

Pesquisador: **LEONE COELHO BAGAGI**, telefone é o(87) 98814 3940, (87) 99157 8881, e-mail: leone.bagagi@univasf.edu.br ou

Orientadora: **DRA. VERA LUCIA PEIXOTO S. MENDES**, telefone é o (71) 9974 9532, e-mail: vmendes@ufba.br

**Coordenador do Comitê de Ética:** Andrea Vieira Colombo

**Vice-Coordenadora:** Keila Moreira Batista

**Comitê de Ética e Deontologia em Estudos e Pesquisas (CEDEP/UNIVASF)**

**Endereço:** Av. José de Sá Maniçoba, S/N – Centro, CEP: 56304-917, Petrolina/PE

**Telefone:** (87) 2101-6896

**E-mail:** cedep@univasf.edu.br