

Relatório Administrativo Financeiro Fundep: 2022



Relatório Administrativo Financeiro Fundep: 2022

por

Jaime Arturo Ramírez
Elizabeth Ribeiro Silva
Walmir Matos Caminhas

Copyright: Fundação de Apoio da UFMG. Todos os direitos reservados.

Disclaimer: O conteúdo deste relatório não pode ser reproduzido, publicado, copiado, distribuído, resumido, extraído ou de outra forma referenciado, no todo ou em parte, sem o consentimento prévio e expresso da Fundep.

Capa: Fachada do prédio da Fundep e ítems institucionais:
Arquivo Fundep

Endereço: Av. Antônio Carlos 6627, Un. Adm. II - Campus
UFMG, 31.270-901 Belo Horizonte, MG

Prefácio

É com satisfação que submetemos ao Conselho Curador o Relatório Administrativo e Financeiro da Fundação de Apoio da Universidade Federal de Minas Gerais (Fundep) referente ao exercício de 2022.

Ao encaminhar este Relatório, gostaríamos de frisar que 2022 revestiu-se de características peculiares. Com efeito, concomitantemente ao desafio de gerenciar 3.136 projetos da UFMG e 17 ICTs apoiadas, o ano transato assinalou o período de uma profunda reforma administrativa na Fundep, em que se buscou estabelecer uma estrutura hierarquizada que tornasse clara para os 270 colaboradores da instituição quais são as áreas específicas da Fundep e suas atividades, bem como os gerentes responsáveis por cada uma delas, em substituição ao sistema de "autogestão", centrado no "empoderamento" dos colaboradores(as) e lideranças distribuídas, sem gerência e chefia imediata.

Esse processo de volta a uma estrutura similar a que sustentou a Fundep desde sua criação, em 1975 até 2019, foi focado no oferecimento de três serviços: gestão de projetos de ensino, pesquisa e extensão, concursos e programas; e no estreitamento da relação com a UFMG. Há que se mencionar, todavia, que esse processo colocou o administrador diante de alternativas nem sempre fáceis de conciliar.

Acreditamos que essa etapa foi transposta de forma satisfatória pela Fundep. Sem prejuízo das tarefas do dia a dia e dos ajustamentos e correções efetuados em cada setor, foi desenvolvido um plano com 10 ações estratégicas envolvendo todos os times da Fundação com o intuito de, gradativamente, aprimorar a qualidade do serviço oferecido, incluindo indicadores quantitativos para acompanhamento mensal das metas em cada setor. Outras iniciativas concluídas foram duas reuniões presenciais com os coordenadores de projetos da UFMG e uma virtual com os coordenadores das ICTs apoiadas e a realização de uma pesquisa ampla de satisfação do atendimento aos coordenadores(as) de projetos.

Em termos financeiros e contábeis, a Fundep encerrou 2022 com um superávit de R\$2.812.893,50 e R\$3.284.129,54, respectivamente. Se por esse lado há razões claras para cumprimentar a todos(as) os colaboradores(as) pelo êxito, por outro lado, os resultados da pesquisa de satisfação do atendimento ao coordenador(a) indicam que há um conjunto de ações que precisam ser aprimoradas e um bom caminho pela frente.

É importante destacar, também, que foi fortalecida a identidade e resgatada a missão da Fundep - como Fundação de Apoio da UFMG. Estamos certos de que as mudanças administrativas surtirão efeito duradouro em curto prazo tornando a Fundep, novamente, uma Fundação de referência pela qualidade do serviço oferecido para a UFMG, ICTs apoiadas e sociedade.

Conselho Diretor, Março 2023

Conselhos Superiores

Conselho Curador

Membros Titulares:

Profa. Cristina Guatimosim Fonseca
Profa. Glaura Goulart Silva
Prof. Hugo Eduardo Araujo da Gama Cerqueira
Profa. Mônica Cristina de Oliveira
Prof. Sérgio Teixeira da Fonseca
Pesquisadora Zélia Maria Profeta da Luz

Membros Suplentes:

Prof. Dawisson Elvécio Belém Lopes
Prof. Flavio Terrigno Barbeitas
Prof. Paulo Márcio Campos de Oliveira

Conselho Fiscal

Membros Titulares:

Profa. Fabiola de Oliveira Paes Leme
Prof. Gustavo de Britto Rocha
Profa. Micheline Rosa Silveira

Membros Suplentes:

Prof. Adalson de Oliveira Nascimento
Prof. Enrico Antônio Colosimo
Prof. João Estevão Barbosa Neto

.

Resumo Executivo

Este relatório descreve as principais mudanças administrativas implementadas, as ações prioritárias desenvolvidas e o balanço financeiro da Fundação de Apoio da Universidade Federal de Minas Gerais UFMG (Fundep) em 2022.

Ao longo de 2022, foi concluída uma profunda reforma administrativa na Fundep, que buscou estabelecer uma estrutura com a definição de áreas e atividades, explicando a hierarquia entre elas e entre colaboradores e gerentes, em substituição ao sistema de "autogestão" centrado no "empoderamento" dos colaboradores e lideranças distribuídas, sem gerência e chefia imediata. As características principais da atual estrutura organizacional da Fundep são comparadas com a antiga organização de "autogestão".

Paralelamente à reforma administrativa, foi desenvolvido um Plano de Ação envolvendo todas as áreas da Fundep e contemplando 10 objetivos estratégicos nas dimensões de pessoas, atividades meio e apoio, e atividades fim da Fundação, i.e. gestão de projetos, concursos e programas.

Na dimensão de pessoas, foi realizada pesquisa de clima organizacional a qual indicou que a Fundep tem um bom clima e as pessoas estão satisfeitas em trabalhar e contribuir com o propósito da Fundação. Foi ainda estruturada a avaliação de desempenho e desenvolvido o plano de cargos e salários.

Na dimensão atividades meio e apoio, o setor de Tecnologia da Informação foi reestruturado e passou a contar com uma equipe que faz interface entre os usuários dos sistemas e a equipe de desenvolvimento de software. Foram organizados armazéns de dados e de arquivos que permitirão geração automática de relatórios para as apoiadas e prestação de contas dos projetos. Iniciou-se o desenvolvimento de um sistema de gestão de riscos e de um sistema de apoio à tomada de decisão pelos analistas utilizando ferramentas de inteligência de negócio para visualização de dados e geração de relatórios.

O setor de Compliance foi estruturado com a definição de programa específico, retomada a auditoria interna iniciada pela área de administração de pessoal, reestruturação e revisão do Sistema de Gestão da Informação (SGI), além da revisão do Código de Ética e Conduta.

O time de Gestão da Informação e de Documentos estruturou uma política que guiará as ações dos processos tanto físicos quanto digitais e concluiu o plano de classificação de documentos. Em Comunicação e Marketing, o time desenvolveu o projeto de uma nova identidade visual para a Fundep - a nova marca mantém o azul como cor principal, explicita a vinculação à UFMG e explora o lugar de mediação da Fundação. Em outra frente, foi desenvolvido um novo portal Fundep iniciando a integração dos 27 subsistemas em uma única plataforma amigável, segura e inclusiva.

O time de Prospecção e Oportunidades contribuiu para a estruturação da proposta da linha VI do Rota 2030, Estímulo à Produção de Tecnologias Relacionadas à Conectividade Veicular, a qual passou a ser gerenciada pela Fundep. Contribuiu, também, para

a concepção e estruturação do Hub Verde, hub de energia limpa e renovável, espaço voltado para negócios e projetos de PDI com foco em energia verde. E atuou ainda para a estruturação da Plataforma Nacional de Mobilidade Elétrica, em particular os grupos de Infraestrutura e Conectividade e de Ciência e Tecnologia.

Na dimensão atividades fim, a gestão de projetos foi estruturada a partir dos princípios de eficiência, satisfação no atendimento ao coordenador de projeto e sustentabilidade financeira, incluindo times para a gestão de ponta a ponta com equipes específicas de Negócios e Parcerias; Centros Integrados de Atendimento com equipes próprias de atendimento para a UFMG, ICTs apoiadas, Projetos Fapemig, Cursos de Especialização e de Extensão e Eventos e Projetos Especiais; Compras Nacionais; Importação; Financeiro e Prestação de Contas. Em 2002, foram gerenciados 3.136 projetos de pesquisa, ensino e extensão, sendo 2.224 da UFMG e 912 das ICTs apoiadas. Além dos projetos mencionados, todos os times tiveram que lidar com a regularização dos pedidos em atraso de 2021.

Em 2022, a equipe de gestão de concursos foi responsável pela realização de 48 certames e processos seletivos, envolvendo, aproximadamente, 62 mil candidatos. A equipe implantou também duas novas ferramentas para aprimorar seus serviços: o ProSeleta, que possibilita a integração da gestão, abrangendo todas as etapas de um processo seletivo, e o ProBanca, que permite a gestão completa da elaboração, diagramação e separação das provas para os certames, ambas possibilitando maior segurança e eficiência.

O time do Rota 2030 lançou 6 editais em 2022 relacionados às linhas IV e V do programa, os quais tiveram 17 projetos aprovados, alcançando aproximadamente R\$39 milhões e abrangendo 28 ICTs. Além desses editais novos, a equipe do Rota 2030 gerenciou 75 projetos dos editais de anos anteriores. Na frente de relacionamento, foi mantido um canal direto de comunicação com os parceiros em que foram contabilizados 23.069 usuários, com mais de 50 mil acessos aos relatórios, conteúdos e 43 matérias sobre as iniciativas do Programa. Além disso, foram realizadas mais de 70 reuniões e 16 eventos com empresas do setor automotivo e ICTs, com destaque para o Rota Tech 2030, que contou com mais de 250 participantes, 27 palestras e painéis técnicos e exposição de 22 projetos de PDI.

O resultado financeiro e contábil é discutido no Capítulo 4. Em 2022, a Fundep movimentou R\$1.058.635.576,73 na gestão de projetos, concursos e programas, sendo aproximadamente 65% em projetos da UFMG. O resultado financeiro foi de R\$2.812.893,50, referente a diferença entre as receitas totais de R\$51.673.976,09 e as despesas totais de R\$48.861.082,59 no regime de fluxo de caixa. Por outro lado, o resultado contábil foi de R\$3.187.272,45, referente à diferença entre as receitas totais de R\$50.718.043,45 e as despesas totais de R\$47.530.771,00 no regime de competência. Por fim, o Capítulo 5 contém as conclusões do relatório.

Sumário

Prefácio	i
Conselhos Superiores	iii
Resumo Executivo	v
1 Introdução	1
2 A Reforma Administrativa: estrutura organizacional hierarquizada	3
2.1 Os Conselhos Superiores	5
2.2 As Assessorias	6
2.3 O Conselho de Gestão	7
2.4 Serviços	7
2.5 Apoio	7
2.5.1 Apoio Administrativo	8
2.5.2 Apoio à Captação de Recursos	8
2.5.3 Apoio à Gestão da Informação	8
3 O Plano de Ação 2022	9
3.1 Promover ambiente que valorize as pessoas e fortaleça o orgulho de trabalhar na Fundep	9
3.2 Desenvolver e implementar cultura alinhada com a excelência, integridade, sustentabilidade, diversidade, criatividade e foco nas entregas da Fundep	12
3.3 Desenvolver soluções de TI para Gestão de Projetos e Concursos	15
3.4 Implementar a política de conformidade e aprimorar o sistema de gestão da qualidade	17
3.5 Estruturar o sistema de informação e gestão de arquivos	20
3.6 Fortalecer a identidade da Fundep como fundação de apoio da UFMG	24
3.7 Prospectar e conceber novos arranjos de projetos de pesquisa e desenvolvimento	28
3.8 Prover a gestão de projetos com excelência, eficiência, segurança e foco na satisfação do coordenador da UFMG	32
3.9 Realizar concursos com excelência, eficiência e segurança	47
3.10 Prover a gestão de Programas (Rota 2030) com excelência, eficiência e segurança	49
4 Resultado Financeiro e Contábil	55
5 Conclusão	59
A Histórico da Estrutura Organizacional da Fundep	62

B	O Sistema Administrativo de Autogestão	70
B.1	Círculo de Conexão	73
B.2	Círculo de Negócios	73
B.3	Círculo de Sustentação	74
B.4	Círculo de Transformação e Cultura	74
C	Escala de Likert	75
D	O Programa de Formação Fundep	77
D.1	Introdução	77
D.2	Ementa	77
D.3	Objetivos	77
D.4	Programa	78
D.4.1	A Fundep	78
D.4.2	Equipes de Trabalho	78
D.4.3	Legislação	78
D.4.4	O Processo de Gestão de Projetos	78
D.4.5	Gestão da Informação na Fundep	78
D.4.6	Gestão da Qualidade e Integridade	78
D.4.7	O Sistema de Gerenciamento de Projetos Fundep (GPF)	79
D.4.8	Aspectos Práticos da Gestão de Projetos	79
D.4.9	Aspectos da Gestão de Pessoas	79
D.4.10	Comunicação e Relacionamento	79

Lista de Figuras

2.1	Organograma da Fundep em 2022	4
3.1	Pesquisa de Clima 2022 - Percepção Institucional	12
3.2	Dados demográficos: idade, gênero e orientação sexual dos(as) colaboradores(as)	13
3.3	Dados demográficos: cor, escolaridade e deficiência dos(as) colaboradores(as)	14
3.4	Estruturação do time de TI	16
3.5	Tela de Acesso ao Sistema de Gestão da Informação	20
3.6	Distribuição da produção de documentos por área da Fundep.	22
3.7	Distribuição da produção documental por tipo de suporte.	23
3.8	Hierarquia do plano de classificação.	23
3.9	Nova marca Fundep.	25
3.10	Conexão dos colaboradores da Fundep com a nova marca.	26
3.11	Nova marca do setor de Concursos e do Rota 2030.	26
3.12	Indicadores quantitativos das redes sociais da Fundep.	27
3.13	Fluxo da área Prospeção e Oportunidades	29
3.14	Etapas da concepção da Linha VI do Rota 2030	30
3.15	Hub Verde	31
3.16	Pilares da gestão de projetos	32
3.17	Fundep: gestão de projetos ponta a ponta	33
3.18	Escala de Likert 1 a 5	33
3.19	NP: propostas aprovadas em 2022	34
3.20	Resultado da pesquisa de satisfação do time da NP	35
3.21	Centros Integrados de Atendimento	35
3.22	Resultado da pesquisa de satisfação da CIA Fapemig	36
3.23	Resultado da pesquisa de satisfação da CIA CAEx	36
3.24	Resultado da pesquisa de satisfação da CIA UFMG	37
3.25	Resultado da pesquisa de satisfação da CIA ICTs Apoiadas	37
3.26	Redução do passivo de itens de compras de 2021	39
3.27	Execução dos pedidos de compra de 2022	40
3.28	Resultado da pesquisa de satisfação do time de Compras	42
3.29	Resultado da pesquisa de satisfação do time de Importação	42
3.30	Estrutura de pessoal do time de PC	44
3.31	Prestações de contas concluídas pelas esquadras em 2022	44
3.32	PC: redução de prestações de conta em atraso em 2022	45
3.33	Diligências recebidas e respondidas em 2022	45
3.34	Interface da ferramenta de Gestão Documental	46
3.35	Resultado da pesquisa de satisfação do time de PC	46
3.36	Linha V: chamadas avaliadas e/ou lançadas em 2022	52

3.37	Resultado da pesquisa de satisfação do time do Rota 2030	53
3.38	Resultado da pesquisa de satisfação do time do Rota 2030	54
3.39	Resultado da pesquisa de satisfação do time do Rota 2030	54
4.1	Evolução do Adiantamento de Recursos a Projetos (em milhões R\$) . .	55
4.2	Resultado financeiro e contábil da Fundep em 2022	56
4.3	Resultado financeiro detalhado da Fundep em 2022	57
4.4	Detalhamento das despesas operacionais da Fundep em 2022	58
4.5	Evolução da despesa de pessoal <i>versus</i> receita operacional da Fundep .	58
A.1	Organograma da Fundep em 1976	63
A.2	Organograma da Fundep em 1987	63
A.3	Organograma da Fundep em 1992	65
A.4	Organograma da Fundep em 2010	67
A.5	Organograma da Fundep em 2018	68
A.6	Organograma da Fundep em 2022	69
B.1	A estrutura organizacional em círculos que operou na Fundep entre 2109 e meados de 2021.	71
C.1	Características da Escala de Likert	75
C.2	Escala de Likert 1 a 5	76

1

Introdução

Este relatório descreve as principais mudanças administrativas implementadas, as ações prioritárias desenvolvidas e o balanço financeiro da Fundação de Apoio da UFMG (Fundep) em 2022.

O Capítulo 2 discorre sobre reforma administrativa e a nova estrutura organizacional da Fundep, que passou a contar com uma estrutura hierarquizada que explicita a alocação de colaboradores e gerentes em áreas com atividades específicas, em substituição ao sistema de "autogestão", centrado no "empoderamento" dos colaboradores e lideranças distribuídas, sem gerência e chefia imediata. Os conselhos superiores são definidos pelos Conselhos Curador, Fiscal e Diretor. Subordinados a esses, definem-se o Conselho de Gestão e os setores administrativos orientados em função dos três serviços principais oferecidos pela Fundep: gestão de projetos, concursos e de programas, os quais contam com equipes de apoio (suporte) geral a toda a Fundação.

O Capítulo 3 analisa o Plano de Ação 2022 que envolveu todas as áreas da Fundep e contemplou 10 objetivos estratégicos nas dimensões de pessoas, atividades meio e apoio, e atividades fim da Fundação, i.e. gestão de projetos, concursos e programas. Cada um dos 10 objetivos estratégicos é discutido em profundidade, incluindo o impacto dos avanços alcançados. Na dimensão pessoas, foram incluídos objetivos relacionados à valorização das pessoas, fortalecimento do orgulho de trabalhar na Fundep e desenvolvimento da cultura alinhada com a excelência, integridade, sustentabilidade, diversidade, criatividade e foco nas entregas da Fundação. Na perspectiva atividades meio e apoio, foram incluídos objetivos relacionados ao desenvolvimento de soluções de TI para gestão de projetos e concursos; implementação da política de conformidade e aprimoramento do sistema de gestão da qualidade; estruturação do sistema de informação e gestão de arquivos; fortalecimento da identidade da Fundep como fundação de apoio da UFMG; prospecção e concepção de novos arranjos de projetos de pesquisa e desenvolvimento. Na dimensão atividades fim, foram definidos objetivos para a execução da gestão de projetos com excelência, eficiência, segurança e foco na satisfação do coordenador da UFMG; realização de concursos com excelência, eficiência e segurança; e gestão do programa Rota 2030 com excelência, eficiência e segurança.

O Capítulo 4 examina o resultado financeiro e contábil alcançado pela Fundep. Faz-se uma análise, nos últimos 10 anos, do indicador adiantamento a projetos, incluindo os recursos financeiros de projetos em contas vinculadas e em conta movimento.

Discute-se, também, o resultado financeiro e contábil da Fundação em 2022, sendo o primeiro composto pela diferença entre o resultado financeiro operacional (receitas operacionais - despesas operacionais) e resultado financeiro não operacional (receitas não operacionais - despesas não operacionais) somado aos fundos e investimentos, no regime de fluxo de caixa. O resultado contábil, por sua vez, difere-se do financeiro por considerar o regime de competência das despesas. Discute-se, ainda, o percentual que a folha de pessoal representa em relação à receita operacional da Fundep. O Capítulo 5, por fim, apresenta a conclusão do Relatório.

O relatório contém ainda quatro apêndices. O Apêndice A discorre sobre o histórico da estrutura organizacional da Fundep e as principais alterações estatutárias realizadas desde sua criação. O Apêndice B comenta o sistema administrativo de autogestão experimentado na Fundep entre 2019 e 2021. O Apêndice C discorre sobre a pesquisa de satisfação em relação ao atendimento dos serviços oferecidos pela Fundep. i.e. gestão de projetos, concursos e programas. O Apêndice D descreve a ementa e os objetivos do Programa de Formação Fundep, preparado para todos os colaboradores da Fundação.

A Reforma Administrativa: estrutura organizacional hierarquizada

Este capítulo descreve a reforma administrativa concluída em 2022 e a nova estrutura organizacional da Fundep.

Os organogramas representativos da estrutura organizacional de funcionamento e de interligação dos setores e departamentos internos da Fundep não são objeto de previsão no estatuto da Fundação, embora seja atribuição do Conselho Curador deliberar sobre “a estrutura administrativa da Fundação”. Por opção, o estatuto institucional, historicamente, tratou de disciplinar a estrutura orgânica apenas dos órgãos de gestão superiores.

Há farta fundamentação que justifique a estrutura organizacional da Fundep que será apresentada a seguir. Em termos institucionais, há o conhecimento tácito acumulado e as estruturas definidas desde a constituição da Fundep, em 1975, até 2018, as quais são comentadas no Apêndice A. Além disso, encontra-se vasta literatura especializada na ciência da administração.

A expressão “apoio”, considerando-se ser a Fundep essencialmente uma “fundação de apoio” da UFMG, somente integrou o estatuto da entidade no ano de 1992, quando esta terminologia incorporou definitivamente a qualificação das entidades privadas do terceiro setor, sem fins lucrativos, que tinham como missão finalística principal a colaboração com as Instituições Federais de Ensino Superior, atuando em prol da captação e da gestão dos recursos vinculados aos projetos acadêmicos, sob controle institucional das universidades.

Entre 1975 e 2007, os estatutos da Fundep, aprovados pelo Ministério Público (Curadoria de Fundações), adotaram estrutura orgânica simples: a Diretoria-Executiva, exercida por um Diretor – Executivo (no primeiro estatuto a expressão adotada para este cargo foi “Secretário-Executivo”) e o Conselho Curador, o qual acumulou, ao longo desses anos, as atribuições de órgão máximo deliberativo e, também, fiscal.

Em 2010, o Ministério Público do Estado de Minas Gerais, pela Curadoria de Fundações, induziu a alteração do estatuto da Fundep, de forma a aperfeiçoar a sua estrutura de governança. Assim, a Fundep passou a ter um Conselho Diretor em substituição ao Diretor-Executivo; o Conselho Curador manteve-se no papel de órgão máximo de deliberação e criou-se o Conselho Fiscal, órgão interno de controle de apoio

ao Conselho Curador, voltado ao exame dos livros contábeis e dos aspectos econômicos, financeiros e patrimoniais da instituição. Em 2011, nova mudança estatutária se impôs, por força de lei, desta vez para prever que a escolha de um membro do Conselho Curador da Fundação devesse recair em representante de entidades científicas ou empresariais, sem vínculo com a UFMG.

Em 2018, nova mudança importante se fez no estatuto. O Conselho Diretor, cuja escolha da totalidade dos membros constituía prerrogativa do(a) Reitor(a) da UFMG, teve o critério de escolha modificado: o(a) Reitor(a) passou a exercer a competência de escolha apenas do Presidente. A indicação dos demais membros do Conselho Diretor passou a ser competência do Presidente escolhido, franqueando-se a este, ainda, a faculdade de indicar para um dos cargos de diretor um(a) profissional não vinculado ao quadro de docentes da UFMG.

Em resumo, a reforma administrativa conduziu a estrutura organizacional mostrada na Fig.2.1 a seguir, a qual mantém os Conselhos Curador, Fiscal e Diretor como conselhos superiores da Fundep. Subordinados a esses, definem-se o Conselho de Gestão e os setores administrativos orientados em função dos três serviços principais oferecidos pela Fundep: gestão de projetos, concursos e de programas, os quais contam com equipes de apoio (suporte) geral a toda à Fundação. Essa estrutura está em consonância com a missão da Fundação, i.e. “apoiar e fomentar a realização de atividades de pesquisa, ensino e extensão, e o desenvolvimento institucional da UFMG, mediante assessoramento à elaboração de projetos, captação, concessão e gestão de recursos, e outorga de bolsas”, e contrasta com a “organização em círculos” do sistema de autogestão, vigente na Fundep entre 2019 e 2021, descrita no Apêndice B.

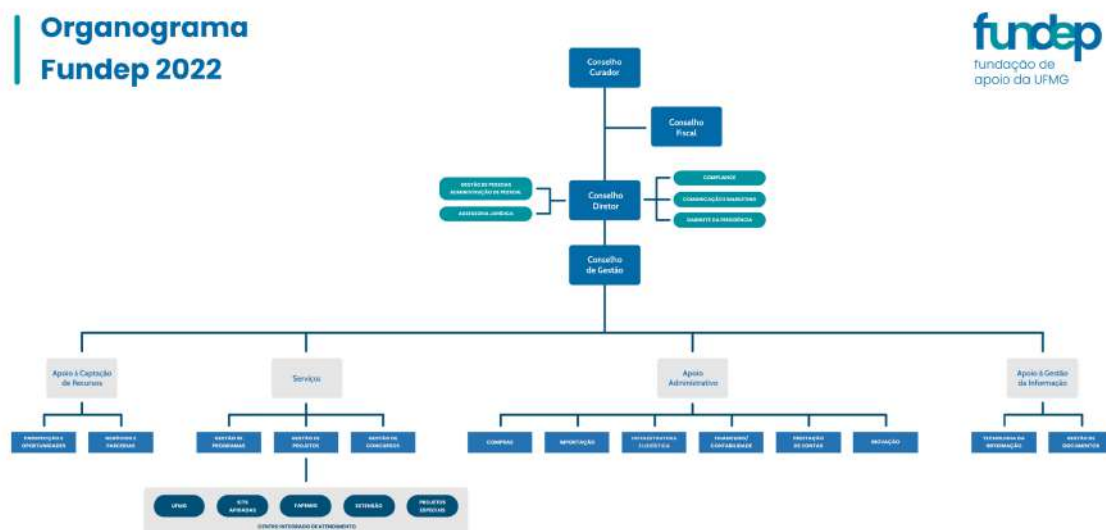


Figura 2.1: Organograma da Fundep em 2022

2.1. Os Conselhos Superiores

Os conselhos superiores são compostos pelo Conselho Curador, Conselho Fiscal e Conselho Diretor, cujas finalidades (aqui repetidas por mera conveniência), atividades e estrutura são definidas pelo Estatuto da Fundep¹.

Conselho Curador: “discutir e deliberar sobre: i) o orçamento e o plano de trabalho da Fundação para cada exercício financeiro; ii) a estrutura administrativa da Fundação; iii) o plano de cargos e salários, vantagens e regime disciplinar do pessoal técnico e administrativo em exercício na Fundação; iv) expedir normas de interesse da Fundação, na esfera de sua competência; v) exercer o controle interno do funcionamento da Fundação, podendo, para isso, proceder ao exame de livros, papéis, escrituração contábil e administrativa, estado do caixa e valores em depósito e demais providências julgadas necessárias; vi) contratar a realização de auditoria para a adequada aferição da situação financeiro-patrimonial da entidade; vii) modificar o orçamento anual e o plano de trabalho, em atendimento a proposição do Conselho Diretor; viii) pronunciar sobre o planejamento estratégico da Fundação, bem como sobre os programas específicos a serem desenvolvidos; ix) deliberar sobre propostas de empréstimos; x) deliberar sobre a conveniência de aquisição, alienação a qualquer título, o arrendamento, a oneração ou o gravame dos bens móveis e imóveis da Fundação; xi) apreciar e aprovar a criação de unidades de que trata o art. 3º (unidades além da sede); xii) aprovar o Regimento Interno da Fundação e suas alterações, observada a legislação vigente; xiii) deliberar sobre o relatório de atividades e a prestação de contas da Fundação, até 30 dias após sua apresentação; xiv) deliberar em conjunto com o Conselho Diretor: a) sobre as reformas estatutárias, b) sobre a extinção da Fundação; xv) eleger, entre seus membros, o Presidente do Conselho Curador da Fundação; xvi) referendar os membros do Conselho Diretor indicados pelo Presidente da Fundação; xvii) elaborar as normas internas para funcionamento do Conselho Curador, especialmente as que disponham sobre o número de reuniões ordinárias e extraordinárias, modo de convocação e de substituição de seus membros.”

Conselho Fiscal: “i) examinar os livros contábeis, a documentação das receitas e despesas, o estado do caixa e os valores em depósito, com livre acesso aos serviços administrativos, facultando-se-lhe, ainda, requisitar e compulsar documentos; ii) emitir parecer sobre os aspectos econômico-financeiro e patrimonial, do relatório anual de atividades apresentado pelo Conselho Diretor da Fundação, bem como sobre a prestação de contas e o balanço patrimonial, encaminhando cópia ao Conselho Curador no prazo de 5 (cinco) dias, a contar da elaboração; iii) emitir parecer sobre as questões que lhe forem submetidas pelos demais órgãos da Fundação; iv) convocar, por voto da unanimidade de seus integrantes e justificadamente reuniões do Conselho Curador ou do Conselho Diretor; v) requisitar livros, documentos, contratos, convênios e quaisquer dados sobre a vida da Fundação, verificando se conformes a este Estatuto e revestidos das formalidades legais; vi) propor ao Conselho Curador a contratação de auditoria externa e independente, quando necessária; vii) denunciar a existência de irregularidades ao Conselho Curador. ”

Conselho Diretor: i) propor ao Conselho Curador as diretrizes dos trabalhos a serem desenvolvidos pela Fundação; ii) acompanhar a execução dos trabalhos

¹Estatuto da Fundep: <<https://www.fundep.ufmg.br/uploads/Estatuto-da-Fundep-compressed-1-dd3daf40ed.pdf>>.

técnicos e administrativos da Fundação, de conformidade com a política e diretrizes aprovadas pelo Conselho Curador e consoante as normas reguladoras previstas neste Estatuto, obedecida a legislação vigente no país, aplicável às operações realizadas; iii) participar das negociações e tratativas que levem à celebração dos convênios, contratos ou quaisquer outras modalidades de acordo com entidades públicas e privadas, no estrito sentido de assegurar a plena realização dos objetivos da Fundação, observadas as normas legais vigentes e os respectivos orçamentos e consignação de verbas; iv) propor alterações no Estatuto da Fundação, submetendo-as à aprovação do Conselho Curador; v) cumprir e fazer cumprir o Estatuto e as normas e deliberações do Conselho Curador; vi) elaborar e apresentar ao Conselho Curador o relatório anual e o respectivo demonstrativo de resultados do exercício findo, bem como encaminhar aos Conselheiros balancetes semestrais para acompanhamento da situação financeira e patrimonial da entidade; vii) elaborar o orçamento anual, submetendo-o à aprovação do Conselho Curador; viii) integrar-se com instituições públicas e privadas, tanto no país como no exterior, para mútua colaboração em atividades de interesse comum; ix) elaborar e remeter ao Ministério Público (Curadoria das Fundações), anualmente, dentro do prazo de 6 (seis) meses a contar do término do exercício financeiro, suas contas e balanços, bem como relatório de atividades; x) propiciar ao Conselho Curador e Fiscal as informações e os meios necessários ao efetivo desempenho de suas atribuições; xi) deliberar, em conjunto com o Conselho Curador, sobre as alterações estatutárias e sobre a extinção da Fundação.

2.2. As Assessorias

Com o objetivo de auxiliar a Fundep no cumprimento da sua missão, as assessorias detêm papel primordial na assistência ao Conselho Diretor, e a todos os times de apoio e serviços, no desenvolvimento dos objetivos estratégicos e no dia a dia da Fundep.

A Fundação conta com cinco assessorias: Assessoria Jurídica, Compliance, Comunicação e Marketing, Gabinete da Presidência e Gestão de Pessoas, cujas atribuições são comentadas a seguir.

Assessoria Jurídica: contribuir juridicamente para o alcance da segurança legal, orientando em todos os procedimentos institucionais que envolvam aspectos jurídicos de relevância, atuação preventiva, resolução de conflitos e defesa institucional nos processos judiciais e administrativos em que a Fundep seja parte.

Compliance: elaborar, implementar e monitorar o cumprimento das políticas de integridade, mantendo condutas alinhadas aos objetivos estratégicos da Fundep, com vistas à otimização dos processos de trabalho e recursos financeiros, bem como evidenciar situações que contrariem a ética e os valores institucionais.

Comunicação e Marketing: apoiar a Fundação na realização de sua missão institucional, com a disseminação de informações adequadas, desenvolvendo, executando e monitorando ações de comunicação, redes de relacionamento, produtos e serviços relacionados à imagem da Fundep e fortalecimento da marca interna e externamente.

Gabinete da Presidência: assessorar o Conselho Diretor e zelar pelo cumprimento da missão institucional, participando ativamente dos processos e prestando atendimento de qualidade aos públicos interno e externo, de forma a executar as atividades de administração com comprometimento, ética e discrição.

Gestão de Pessoas: apoiar a Fundep no alcance dos seus objetivos estratégicos,

estruturando processos de admissão, treinamento e avaliação de pessoal, zelando pela qualidade de vida no trabalho e a valorização das pessoas, garantindo o cumprimento das normas que regem os contratos de trabalho.

2.3. O Conselho de Gestão

O Conselho de Gestão tem o objetivo de auxiliar o Conselho Diretor na execução dos trabalhos técnicos e administrativos da Fundep, de conformidade com a política e diretrizes aprovadas pelo Conselho Curador e consoante as normas reguladoras previstas no Estatuto, obedecida a legislação vigente no país, aplicável às operações realizadas, em particular com o(a): i) plano anual de atividades; ii) plano orçamentário; iii) gestão de projetos, concursos e programas; iv) execução orçamentária; v) questões administrativas e vi) plano de satisfação dos clientes.

É composto pelos membros do Conselho Diretor, as gerências reponsáveis pela Gestão de Projetos, Concursos e Programas, a secretaria executiva do Gabinete, a gerência Financeira e as assessorias de Gestão de Pessoas e Comunicação e Marketing.

2.4. Serviços

A área de serviços, como o nome sugere, compreende os três serviços principais oferecidos pela Fundep: gestão de projetos, gestão de concursos e gestão de programas. São as atividades fim da Fundep em apoio à UFMG, ICTs apoiadas e projetos de interesse público ou coletivo da sociedade.

Gestão de Projetos: desempenhar a gestão administrativa e financeira dos projetos de ensino, pesquisa e extensão no âmbito da UFMG e ICTs apoiadas, zelando para que estes alcancem seus objetivos científicos e acadêmicos. Tem como objetivo também a eficiência e segurança na gestão e a satisfação do coordenador do projeto. Compreende os Centros Integrados de Atendimentos (CIAs), com cinco equipes dedicadas ao atendimento da UFMG, ICTs Apoiadas, Projetos Fapemig, Projetos de Extensão e Projetos Especiais. A gestão de projetos conta ainda com o apoio de todos os outros times da Fundep.

Gestão de Concursos: realizar a gestão de certames provenientes das esferas públicas e privadas, com eficiência, segurança e sustentabilidade financeira para a Fundação, prezando pela qualidade, ética, e sigilo em todas as etapas dos processos seletivos, observando os interesses da Fundep e da contratante durante toda a prestação dos serviços. A Gestão de Concursos conta com uma equipe própria de execução dos certames e, também, com o apoio de outros times da Fundep.

Gestão de Programas: administrar programas que compreendem projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação, estruturados em temas específicos, associando ICTs, empresas da iniciativa privada e o governo federal, para o desenvolvimento do País.

2.5. Apoio

A área de apoio compreende as equipes que provêm o suporte e as condições para que a gestão de projetos, gestão de concursos e gestão de programas sejam executadas com eficiência, segurança, previsibilidade e sustentabilidade. Divide-se em três núcleos.

2.5.1. Apoio Administrativo

Compras Nacionais: suprir as demandas de serviços, insumos e bens, nas rubricas de custeio e capital da gestão de projetos, atendendo à legislação vigente e regras dos financiadores, buscando o melhor prazo, preço, qualidade e condição de pagamento, com vistas à satisfação dos coordenadores. Atende, também, a Gestão de Concursos e Gestão de Programas e todas as demandas internas da Fundep.

Importação: atender às demandas de insumos e equipamentos da Gestão de Projetos, observando a legislação vigente e regras dos financiadores, de maneira eficiente e segura, com vistas à satisfação dos coordenadores.

Infraestrutura e Logística: apoiar todas as áreas da Fundep e atender às necessidades prediais, contribuindo para que a Fundação possa desenvolver as suas atividades de gestão de projetos, concursos e programas, com eficácia e segurança.

Financeiro e Contabilidade: executar as movimentações financeiras, por meio de registros das transações. Garantir o atendimento legal, atualização de documentos nas áreas contábil e fiscal-tributária, com foco na qualidade e transparência, essenciais à segurança institucional e à continuidade da Fundep.

Prestação de Contas: apresentar a execução financeira dos projetos, em conformidade com as regras e normas legais, exigência dos financiadores, no prazo correto, primando pela organização, completude, transparência e proteção dos dados pessoais (LGPD).

Inovação: promover a cultura da inovação na Fundep, com a promoção de práticas vinculadas à missão de apoio, melhoria dos processos e ferramentas de trabalho, gerando soluções para a gestão de projetos, concursos e programas da Fundação.

2.5.2. Apoio à Captação de Recursos

Prospecção e Oportunidades: construir novos arranjos de pesquisa, desenvolvimento e inovação, conectando setores do governo federal, da indústria e das universidades, contribuindo para a solução de problemas em temas específicos e para o desenvolvimento de projetos de alto impacto para a sociedade e para o Brasil.

Negócios e Parcerias: elaborar e tramitar as propostas e novos instrumentos jurídicos dos projetos, com a clara compreensão das regras de execução dos financiadores, compromissos e diretrizes da Fundep, com foco na segurança institucional e qualidade dos processos.

2.5.3. Apoio à Gestão da Informação

Tecnologia da Informação: prover soluções tecnológicas para viabilizar o alcance dos objetivos estratégicos da Fundep, fornecendo ferramentas e sistemas adequados para o desempenho das funções internas, bem como executar manutenções necessárias e inovadoras, que tragam segurança e agilidade.

Gestão de Documentos: preservar os documentos provenientes das atividades desenvolvidas pela Fundep, visando facilitar e agilizar o acesso às informações essenciais para a atuação administrativa e financeira dos projetos, conservando a memória institucional, histórico, comprovações e fontes de pesquisas.

3

O Plano de Ação 2022

O Plano de Ação em 2022 contemplou 10 objetivos estratégicos nas dimensões de pessoas, apoio (suporte) e gestão. Estes são detalhados a seguir, contendo uma avaliação de como essas ações foram desenvolvidas e implementadas ao longo do ano.

3.1. Promover ambiente que valorize as pessoas e fortaleça o orgulho de trabalhar na Fundep

O capital intelectual de qualquer instituição é o seu maior patrimônio. Pessoas diferenciadas formam um time de colaboradores engajados, alinhados aos objetivos institucionais e motivados a entregarem o seu melhor, esforçando-se constantemente para alcançar o atendimento de excelência e bons resultados.

O objetivo estratégico da área de Gestão de Pessoas focou a valorização dos colaboradores, desdobrando-se nas seguintes ações:

- Implementar metodologia de análise de clima organizacional;
- Desenvolver e implementar o plano de cargos e salários;
- Implementar a avaliação de desempenho;
- Acompanhamento do perfil de risco de saúde.

Clima Organizacional

Por clima organizacional compreende-se a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho. É, portanto, o reflexo do envolvimento dos colaboradores com o trabalho em si, e é afetado, ainda, pelo relacionamento com colegas e líderes, cultura organizacional, espaço para o desenvolvimento pessoal entre outros. Tal clima tem repercussão direta sobre a motivação dos colaboradores que, por sua vez, é um dos principais mediadores de desempenho.

Por tal motivo, considera-se estratégico pesquisar esse clima, mapeando as percepções dos colaboradores e conhecendo melhor:

- como os profissionais enxergam a relação com a instituição;
- se a política de benefícios e incentivos realmente atende as demandas dos profissionais;

- se as metas estabelecidas são realistas e quais as reais dificuldades em alcançá-las;
- se há entendimento sobre regras, procedimentos e políticas;
- se os profissionais estão satisfeitos com a instituição como um todo;
- se todos colaboradores realmente entendem o que a Fundação espera deles.

Em 2022, a pesquisa de clima da Fundep foi realizada entre os dias 6 a 13 de julho. instrumento foi dividido em três blocos, dos quais o primeiro tinha por objetivo coletar dados demográficos dos colaboradores (apresentados em 3.2); o segundo foi formado por um conjunto de 52 perguntas que buscaram compreender a visão do time Fundep sobre o cerne da Fundação, ver Apêndice C, e o terceiro foi dedicado a comentários e sugestões.

Foram obtidas 247 respostas, o que representou a participação de 84% dos colaboradores da Fundep.

As 52 questões do segundo bloco da pesquisa deveriam ser respondidas considerando a Escala de Likert de 1 a 5, sendo 1 nunca e 5 sempre e foram distribuídas em 11 temas, sendo eles: i) percepção institucional, ii) autopercepção na organização, iii) percepção do trabalho, iv) relações interpessoais, v) estrutura física e psicológica, vi) equilíbrio profissional, vii) relações profissionais, viii) relações com lideranças, ix) relações com lideranças, feedback e treinamento, x) valorização e reconhecimento, e xi) salário e benefícios.

Em geral, a pesquisa trouxe que a Fundep tem um bom clima e as pessoas estão satisfeitas em trabalhar e contribuir com a missão da Fundação. Em 3.2 apresentaremos dados gerais e o relatório completo da pesquisa de clima pode ser acessado em <<https://1drv.ms/b/s!ArXQW0Mc0GQylSeTp-B52MwJJhJx?e=vD74IV>>.

É importante ressaltar que a pesquisa de clima passa a ser parte do calendário oficial da Fundep e será aplicada semestralmente nos meses de março e setembro de cada ano.

Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho mede a atuação das pessoas frente às atribuições que possuem, verificando o nível de alinhamento de sua performance com os resultados esperados pela Fundação. Trata-se de um processo sistemático, periódico e documentado que mensura os pontos fortes e os aqueles a serem desenvolvidos. Todo esse processo precisa ser adequadamente estruturado, com regras e critérios claros, servindo como instrumento complementar para o processo de gestão das pessoas, uma vez que implica diretamente, entre outras coisas, nos processos de desenvolvimento. Para isso, é essencial que ele esteja integrado às diretrizes estratégicas da organização, aos seus valores e aos seus objetivos.

Historicamente, a Fundep iniciou o processo de avaliação de desempenho em 2011, o qual permaneceu até o ano de 2016. A metodologia utilizada foi a avaliação de 180 graus: o gestor avalia o desempenho dos seus colaboradores e também tem a sua atuação avaliada por eles. Entre 2017 e 2021 não foi realizada avaliação de desempenho para os colaboradores.

Em 2022, retomou-se as discussões acerca da avaliação de desempenho e decidiu-se pela avaliação de desempenho de 90 graus, na qual o gerente direto analisa a performance do colaborador dentro do time. A proximidade e o conhecimento de cada

colaborador dentro da equipe, bem como de suas entregas, pontos fortes e necessidades de melhoria justifica a opção pela avaliação a partir do gerente direto, o que gerará informações que permitirão agir da melhor maneira diante de cada situação. A avaliação de desempenho será realizada por meio da plataforma Sólides¹, com a realização e acompanhamento, em tempo real, das avaliações dos colaboradores por meio de painéis interativos e relatórios. A metodologia de avaliação foi desenhada para ser implementada em 2023. A partir de então, a avaliação de desempenho será realizada anualmente, e todos os colaboradores e estagiários serão avaliados em questões técnicas e comportamentais.

Plano de Cargos e Salários

O Plano de Cargos e Salários é uma política interna que define quais as funções oferecidas, suas características e a remuneração para cada posto de trabalho. O objetivo geral é manter o quadro de colaboradores organizado, oferecendo um salário justo e compatível com o mercado, e também estabelecer critérios para que o profissional possa evoluir dentro da Fundação e subir na escala hierárquica praticada pelo negócio.

Em qualquer instituição, o plano de cargos e salários reflete na motivação e o engajamento dos colaboradores. No caso da Fundação, aprimora sua marca empregadora — conceito que faz com que os profissionais vejam o empregador como uma opção válida para construir uma carreira, facilitando a busca e aquisição por novos talentos, além de reter aqueles que já fazem parte do quadro de colaboradores.

Um ponto que merece destaque nesse processo é o planejamento financeiro. Uma vez que os próximos degraus das funções desempenhadas na Fundação estão bem definidos, é possível fazer uma projeção de despesas com pessoal mais eficiente e facilitar os processos de tomada de decisão.

Em 2022, foi contratada a consultoria especializada Floowmer² que, juntamente com o time de Gestão de Pessoas, estruturou a nova política de cargos e salários da Fundep, a qual passa a ser implementada a partir de 2023.

Acompanhar o perfil de risco de saúde

Em 2022, identificou-se a necessidade de repensar o time dedicado aos Serviços Especializados em Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT), planejando para 2023 o desenvolvimento de diretrizes de acompanhamento do perfil de risco de saúde. O trabalho realizado em 2022 ainda foi concentrado em apoiar o movimento de retorno integral ao trabalho presencial pós-pandemia, acompanhar a política de reocupação do campus Pampulha definida pela UFMG e promover ações de valorização da qualidade de vida, como cuidado com a saúde mental (com ações pelo Janeiro Branco e o Setembro Amarelo) e com a saúde feminina e masculina, numa ação da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho (Cipa).

¹<https://solides.com.br/>

²<https://www.floowmer.com.br/>

3.2. Desenvolver e implementar cultura alinhada com a excelência, integridade, sustentabilidade, diversidade, criatividade e foco nas entregas da Fundep

Conforme descrito no Capítulo 2, o estabelecimento de uma estrutura organizacional distoante dos objetivos descritos no Estatuto da Fundep e distante da própria cultura da UFMG teve impactos importantes na cultura organizacional da Fundep e, consequentemente, na qualidade dos serviços prestados pela Fundação.

Por tal motivo, considerou-se estratégico definir um objetivo exclusivamente voltado à garantia de realinhamento da cultura institucional com valores de excelência, integridade, sustentabilidade, diversidade e foco nas entregas da Fundep. Assim, este objetivo estratégico focou em:

- Acompanhar indicadores de clima e cultura;
- Acompanhar a aderência das metas dos indicadores estratégicos;
- Acompanhar os indicadores de folha;
- Promover a cultura da inovação.

De característica transversal, este segundo objetivo define ações que foram sendo conquistadas à medida em que se concluíam a ações dos demais objetivos estratégicos. À exemplo, “acompanhar os indicadores de folha” é uma preocupação com os resultados financeiros, apresentados no Capítulo 4. Portanto, a consecução da metas pode ser melhor compreendida na observação dos demais tópicos deste capítulo. Ainda assim, destacamos, a seguir, algumas das ações.

Acompanhar os indicadores de clima e cultura

Conforme descrito em 3.1, a preocupação com a mensuração do clima organizacional levou a Fundep a desenvolver uma metodologia de análise baseada na Escala de Likert. O relatório completo pode ser conferido neste link <<https://1drv.ms/b/s!ArXQW0Mc0GQylSeTp-B52MwJJhJx?e=vD74IV>>, entretanto, a título de observação da tônica das respostas, reproduzimos na Fig.3.1, a seguir, o conjunto de questões relativas ao eixo Percepção Institucional.

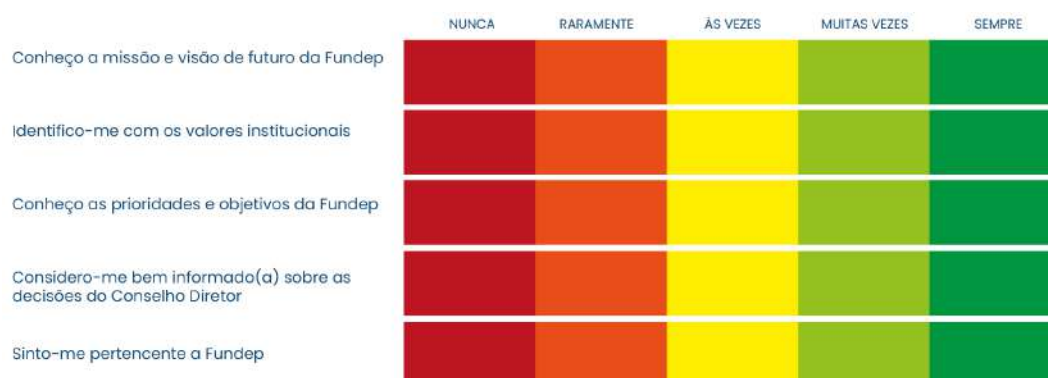


Figura 3.1: Pesquisa de Clima 2022 - Percepção Institucional

A partir dos resultados globais, foram trabalhadas diversas ações a fim de melhorar e manter os pontos observados na pesquisa:

- Política de processos seletivos;
- Avaliação de desempenho e plano de cargos e salários;
- Divulgação da política de treinamento;
- Divulgação dos benefícios ofertados pela Fundep;
- Material sobre cultura de feedback - boas práticas, sugestões e conteúdo.

É importante ressaltar que a pesquisa de clima passa a ser parte do calendário oficial da Fundep e será aplicada semestralmente nos meses de março e setembro de cada ano.

Acompanhar indicadores de folha

A folha de pessoal da Fundep encerrou o ano de 2022 representando 67% das despesas operacionais da Fundação. Esses dados são melhor detalhados no Capítulo 4, merecendo destaque, neste momento, os dados referentes ao perfil do(a) colaborador(a) Fundep.

A Fig.3.2 indica os dados demográficos sobre idade, gênero e orientação sexual dos(as) colaboradores da Fundação. Percebe-se que o time Fundep é jovem, com 78,3% dos seus integrantes formados por adultos(as) de 26 a 44 anos. Menos de 15% do corpo tem mais de 44 anos, indicando que a instituição tem um duplo desafio em investir em treinamento e maior diversidade etária. Mais de 60% dos colaboradores são mulheres e 88,3% heterossexuais.

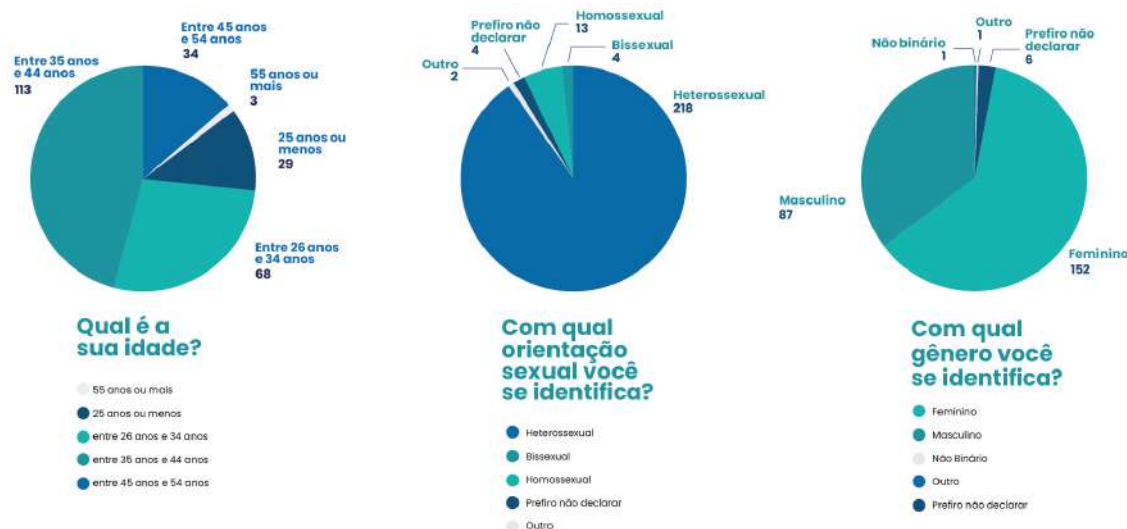


Figura 3.2: Dados demográficos: idade, gênero e orientação sexual dos(as) colaboradores(as)

Já a Fig.3.3, a seguir, indica que em termos do indicador cor/etnia a Fundep tem diversidade maior que a encontrada na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (Pnad/IBGE). Enquanto no Brasil, segundo o IBGE, são 43% de brancos, na Fundep, são 38,5% declarados. Os pretos, que no Brasil são 9,1 da população, na Fundep são 13,8%. Pardos compõem o maior grupo demográfico no time com 47,7%.

Em termos de escolaridade, 78% do grupo tem nível superior e apenas 1 colaborador não completou o ensino médio. Já em termos de inclusão, a Fundep tem 11,3% de

colaboradores(as) com deficiência, enquanto o Brasil registra 23,9% da população com esse perfil.



Figura 3.3: Dados demográficos: cor, escolaridade e deficiência dos(as) colaboradores(as)

Promover a cultura da inovação

Em 2022 a área de Inovação da Fundep foi reestruturada, passando a se direcionar à criação de uma cultura de inovação voltada aos processos internos de trabalho, com vistas a alcançar melhores resultados por meio reconfiguração de processos eventualmente superados pelo novos desafios da Fundação e que ainda não foram remodelados por as equipes presas com formas pré-moldadas de trabalho.

A metodologia adotada, inspirada na que foi desenvolvida por Eric Reis ao construir a estratégia de inovação de empresas com General Electric e Toyota, aplicada também em gestões públicas no Brasil, prevê a remodelação em três fases, com resultados a médio prazo.

A primeira fase, iniciada em 2022, denominada de “massa crítica”, foi dedicada ao mapeamento dos problemas e desafios do cotidiano da Fundação e das soluções atualmente utilizadas para seu enfrentamento. As etapas a seguir relacionadas indicam a completude desta primeira fase.

- Mapeamento de problemas da Fundep;
- Resolução de um problema selecionado da Fundação;
- Avaliação da solução elaborada durante o programa de inovação;
- Avaliação do processo de construção da solução;
- Elaboração de metodologia para atacar problemas;
- Documentação da metodologia para divulgação e evoluções;
- Implementação inicial de uma cultura de inovação.

3.3. Desenvolver soluções de TI para Gestão de Projetos e Concursos

A área de Tecnologia da Informação (TI) é decisiva para o sucesso da Fundep devido a vários fatores, entre os quais se destacam: i) o sistema utilizado para a gestão de projetos na Fundep (GPF) é de sua propriedade, assim como sua manutenção e aprimoramento; ii) a evolução dos recursos computacionais e programas computacionais que permitem coletar e analisar dados importantes para a tomada de decisão, otimização e aprimoramento dos processos; iii) estabilidade e segurança da rede interna de internet.

O objetivo estratégico da área de TI focou na reestruturação do setor, desdobrando-se nas seguintes ações:

- Aprimorar o “Espaço do Coordenador”: resolver a funcionalidade do empenho;
- Aprimorar o atendimento do CAEx.

Espaço do Coordenador: empenho

O Espaço do Coordenador é o principal meio de gestão do projeto utilizado pelo coordenador. A partir desse sistema é possível realizar a movimentação financeira e gerar a documentação probatória, que será a base para a prestação de contas no encerramento do projeto.

Com a criação do setor de Interface, responsável por traduzir as necessidades da área de negócios e discutir a viabilidade técnica da solução proposta com a Tecnologia da Informação, a Fundep realizou um estudo com alguns coordenadores, utilizando metodologias conhecidas como Escuta Ativa (Active Listening) e Nota de Satisfação do Cliente (Customer Satisfaction Score, CSAT) para medir a satisfação da experiência do usuário.

Na UFMG foram ouvidos ICB, Letras, Hospital das Clínicas, DCC e Engenharia, e entre as ICTs apoiadas o IPEN e o IBICT. Foi obtida uma coleta quantitativa de 193 feedbacks; sendo 119 mapeados no âmbito de sistemas e 74 em processos. Ainda sobre a amostragem, 52 feedbacks referem-se a possíveis melhorias em funções existentes no Espaço do Coordenador e foram apontados 67 erros em funcionalidades. Com o mapeamento das necessidades do usuário, iniciou-se uma varredura no sistema que identificou 393 bugs sistêmicos, os quais foram corrigidos e 56 melhorias que foram implementadas.

Foi implementada também uma alteração visual na versão Web do Espaço do Coordenador com nova tecnologia e iniciado o desenvolvimento da versão mobile.

Aprimorar o atendimento do CAEx

Em relação ao atendimento do CAEx, um dos obstáculos encontrados foi o atraso no envio de e-mails. Para resolver este problema, definiu-se um novo servidor dedicado ao sistema, o que resultou na redução no tempo de envio de e-mails e melhorou a performance de envio de e-mails de todos os outros sistemas, pois a concorrência foi significativamente diminuída.

Outro problema encontrado no Caex era a baixa inadequada de parcelas de matrícula dos alunos, o que resultava em uma grande quantidade de chamados para verificar o pagamento. Para resolver este problema, foi criada uma rotina de controle de pagamentos e baixas que passou a ser executada conforme periodicidade definida,

registrando a baixa e o log de pagamentos. Isso permitiu tratar os pagamentos de forma mais eficiente.

Além dos avanços em relação aos objetivos definidos, discutem-se outras ações que foram implementadas na área.

Estruturação do time

O ano de 2022 foi de mudanças pós pandemia, com o retorno às atividades presenciais na Fundep, enquanto a grande maioria das empresas de TI optaram por continuar com o trabalho remoto.

Em um levantamento interno foi identificado um problema importante para os resultados da área. Os colaboradores não sabiam, com a clareza necessária, identificar o próprio papel dentro da função que exerciam. Como primeiro passo, foram definidos e melhor esclarecidos os papéis relacionados às posições dentro da equipe. Esta identificação de problema foi feita através de entrevistas dos colaboradores com a coordenação da área. Ao serem perguntados sobre qual era sua função na TI, as respostas obtidas eram diversas, porém muitas desalinhadas do papel esperado do colaborador. A partir da definição da função e atribuições de cada colaborador, a estrutura da TI ficou definida em três sub-áreas: infraestrutura, sistemas e interface, como indicado a seguir na Fig.3.4 a seguir.



Figura 3.4: Estruturação do time de TI

Com o intuito de aprimorar a eficiência de todo o setor, foram criados 10 times multidisciplinares para o desenvolvimento das tarefas, incluindo folha de pagamento, compras, atendimento, infraestrutura, dados, financeiro, prestação de contas, N1, powerapps e sharepoint, além do time polia.

Reorganização dos processos

Procedeu-se à unificação de todos os chamados (pedidos dos diversos setores da Fundep) em uma única ferramenta: Azure DevOps. A unificação permite um melhor

controle das tarefas de cada equipe dando um maior suporte de dados para a gestão dos recursos da TI.

Com os times específicos com responsabilidades sobre sistemas bem definidos, o setor da TI ficou melhor organizado. Assim, passou-se a ter pontos de referência de responsabilidade dentre os colaboradores, tanto para desenvolvimento quanto para o atendimento. O processo de atendimento foi unificado, o que leva a uma maior agilidade no atendimento. Este processo de trabalho aproximou a TI de todas as áreas da Fundep, dando agilidade às ações.

Com a definição desse padrão de atendimento interno, todo colaborador da TI passou a se dedicar exclusivamente a uma chamado registrado no sistema. Em 2022, foram atendidos 2.585 chamados no sistema antigo e 3.693 no Azure DevOps, um total de 6278 chamados pelo time de TI.

Integração com o ambiente Sênior

A Fundação avaliou a troca da ferramenta Folha do GPF (responsável pelo pagamento de pessoal, CLT, bolsistas, autônomos, etc), desenvolvida na Fundep, pelo sistema Sênior, programa computacional de mercado. No entanto, a prioridade da demanda mudou ao longo do tempo e não havia sido concluída em 2022.

Durante a análise das demandas pendentes e planejamento do prazo necessário para concluir a migração, ficou evidente a necessidade de contratar mão de obra adicional. Para cumprir o prazo, foram contratadas horas de desenvolvimento da própria provedora do Sênior e de um consultor especializado em migração, em regime não presencial.

Com a força tarefa definida, o time Folha realizou reuniões diárias para alinhar o progresso e as metas semanais. No decorrer do ano, houve muita alternância nas prioridades das tarefas devido à mudanças na legislação, acordos com sindicatos e ajustes em processos operacionais dos setores.

Com a dedicação do time de desenvolvimento, a colaboração dos representantes da área e de demais membros TI, os desenvolvimentos necessários para a migração para o sistema Sênior foram concluídos com sucesso em novembro de 2022. O sistema entregue possui todas as funcionalidades necessárias para o pagamento da folha de pessoal da Fundação e dos projetos administrados, garantindo agilidade e eficiência nos processos. Além disso, foram desenvolvidos recursos adicionais para facilitar o trabalho dos colaboradores do setor. Essa conquista representa um avanço significativo para a Fundep e aprimora a qualidade dos serviços prestados.

3.4. Implementar a política de conformidade e aprimorar o sistema de gestão da qualidade

O mundo tem experimentado um movimento sem precedentes na luta contra a corrupção. Os mecanismos de integridade tornaram-se cruciais para as organizações que desejam sustentabilidade e perenidade na sua atuação. Com a Lei nº 12.846/2013³,

³A Lei nº 12.846/2013, de 1º de agosto de 2013, conhecida como Lei Anticorrupção ou Lei da Empresa Limpa, instituiu no Brasil a responsabilização objetiva administrativa e civil das pessoas jurídicas pela prática de atos lesivos que sejam cometidos em seu interesse ou benefício, contra a administração

essa tendência foi enfatizada no Brasil e as organizações passaram a se preparar para essa nova realidade.

A Fundep publicou a primeira versão do Código de Ética em 2013 e, ao longo dos anos, tem buscado o fortalecimento da conduta ética, transparente e responsável nos relacionamentos internos e com suas diversas partes interessadas, entre elas, a UFMG, outras instituições apoiadas, governos, financiadores e fornecedores. Mais um importante passo para este fortalecimento foi dado no início de 2022, com a criação da área de Compliance e a formulação do objetivo estratégico da área que contemplou:

- Implantar o programa de Compliance;
- Cumprir o plano anual de auditoria;
- Atualizar o Sistema de Gestão da Informação.

Esses objetivos estão alinhados com os requisitos de um sistema de compliance⁴, o qual representa um mecanismo de prevenção e detecção de atos ilícitos e/ou contrários aos princípios da ética e integridade nos negócios, a garantia da conformidade com as leis e políticas internas.

Programa de Compliance

A estruturação do programa de compliance da Fundep teve início com a criação da área no mês de fevereiro de 2022, seguida de um diagnóstico das ações de conformidade realizadas até então na Fundação. Um resumo deste diagnóstico foi apresentado em 05/04/2022, no Encontro Diálogos, e possibilitou conhecer o estágio da implantação do programa.

No mês de abril foi constituída uma comissão para revisão do Código de Ética e Conduta, um dos mais importantes documentos do sistema de compliance. O novo Código foi aprovado pelos Conselhos Diretor e de Gestão e divulgado para todos os colaboradores em outubro de 2022. Em seguida foi instituído, pela Presidência da Fundep, um Comitê de Ética, que tem como objetivo principal zelar pelo cumprimento das diretrizes do Código de Ética e Conduta.

O processo de recebimento e apuração de denúncias na área de Compliance foi estruturado a partir do mês de março de 2022, apresentando maior formalização e imparcialidade no tratamento das denúncias recebidas através dos vários canais de acolhimento da Fundação.

A coordenação do projeto de reestruturação do Portal da Transparência foi outra atividade importante no âmbito do programa de compliance, a qual teve como objetivo o atendimento da Lei 12.527/2011 e das determinações do Tribunal de Contas da União (TCU) para as fundações de apoio. O projeto resultou na adequação do Portal da Transparência da Fundep, com a inserção e detalhamento de diversas informações dos projetos gerenciados.

Com a estruturação do programa de compliance, a Fundep fortaleceu os valores que sustentam a credibilidade da Fundação, com destaque para a conduta ética, trans-

pública, nacional ou estrangeira.

⁴Diretrizes para o Sistema de Compliance – DSC 10.000 (2015), os requisitos do sistema de compliance, quando atendidos, configuram-se no compromisso com a manutenção de rigoroso padrão ético, por parte da organização, bem como a conformidade com requerimentos regulatórios e políticas internas.

parente e responsável, nos relacionamentos internos e externos.

Auditoria Interna

A atividade de auditoria interna foi retomada na Fundep após muitos anos, com a criação da área de Compliance.

Considerando que a definição de auditoria interna está centrada na atividade de avaliação da conformidade e/ou regularidade⁵, podemos entender esta atividade como um suporte para o sistema de compliance e para melhoria dos processos da Fundação.

Foi realizada a apuração de 20 denúncias recebidas através dos canais de acolhimento, com emissão de relatórios de apuração para os processos concluídos, análise pelo Comitê de Ética, e aplicação de medidas disciplinares nos casos necessários.

No mês de outubro foi verificado o processo de reconhecimento de receita contábil do Programa Rota 2030, com emissão de parecer que resultou na melhoria considerável do resultado contábil do ano de 2022, e em novo entendimento do procedimento correto de apropriação de receitas neste tipo de programa.

Foram retomadas as auditorias operacionais nas áreas de Fundep, com início na área de Administração de Pessoal, que abrangeu os funcionários celetistas e estagiários, da sede e de projetos. Ao final da auditoria, no mês de setembro de 2022 foi emitido um relatório com 12 achados, para os quais foram feitas recomendações de melhoria de processos e/ou correções de erros.

Além do objetivo de detecção e prevenção de erros e fraudes (conformidade), a auditoria interna na Fundep objetiva principalmente a melhoria de desempenho dos processos, para o alcance da excelência na gestão dos projetos, programas e concursos.

Sistema de Gestão da Qualidade

A Fundep recebeu a primeira certificação ISO 9001 em dezembro de 2013 e a última renovação da certificação teve vigência até 26/12/2022.

Foi realizado um estudo para verificar a necessidade de continuidade da certificação ISO 9001:2015. Neste estudo foram pesquisadas todas as fundações de apoio contidas na Lista de Fundações de Apoio Credenciadas, disponível no site do Ministério da Educação (MEC), para levantamento de quais possuíam a certificação ISO 9001:2015. Além desta pesquisa, foram realizadas entrevistas com as gestoras das áreas de Prospecção e Oportunidades, Negócios e Parcerias, Gestão de Programas e Gestão de Concursos, para levantar os diferenciais competitivos desta certificação para Fundep. Com base neste estudo, o Conselho Diretor tomou a decisão de descontinuidade do processo de certificação, pelo fato de não representar um valor competitivo para a Fundação em relação às suas partes interessadas. O atendimento dos requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade continua sendo um objetivo estratégico da Fundep, independentemente da descontinuidade da certificação na norma ISO 9001:2015.

Outra atividade importante no âmbito da entrega referente ao Sistema de Gestão da Qualidade foi a estruturação de um novo Sistema de Gestão da Informação (SGI), o qual representa uma importante base de conhecimento dos processos, procedimentos e

⁵Internacional Organization of Supreme Audit Institutions (Intosai), auditoria é o exame das operações, atividades e sistemas de determinada entidade com vista a verificar se são executados ou funcionam em conformidade com determinados objetivos orçamentos, regras e normas.

normas internas da Fundep. O SGI foi lançado em 25/05/2009 e aportou inovação para a Fundep à época, por apresentar, além dos documentos e arquivos adequadamente organizados, a interpretação das normas e a devida aplicação no dia a dia da Fundação.

A área de Compliance iniciou no ano de 2022 o projeto para criação de um novo SGI, que passou pela verificação e atualização dos quase 600 procedimentos e fluxos operacionais, pelas diversas áreas da Fundação. O novo Sistema de Gestão da Informação foi concebido em alinhamento como os negócios da Fundep e será lançada no primeiro trimestre de 2023. A Fig.3.5, a seguir, ilustra a tela de acesso inicial do SGI.

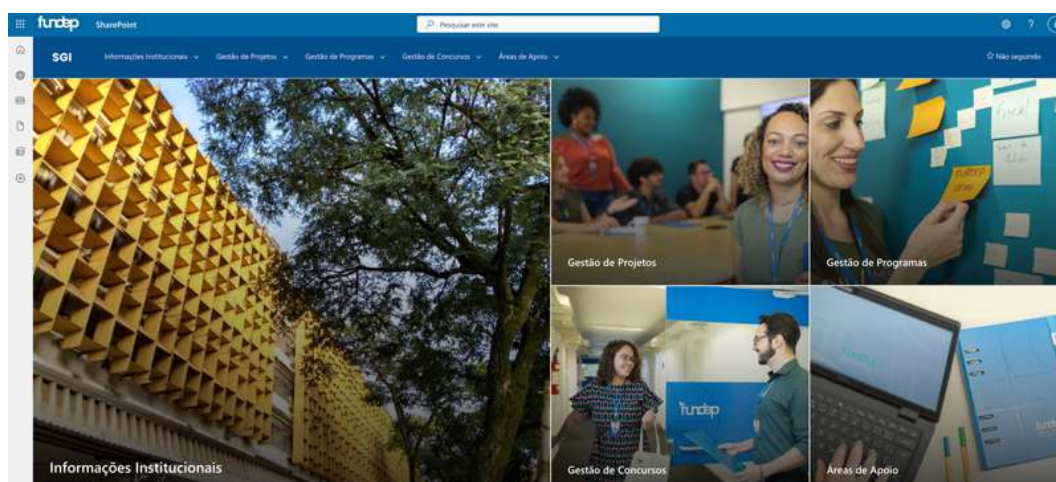


Figura 3.5: Tela de Acesso ao Sistema de Gestão da Informação

3.5. Estruturar o sistema de informação e gestão de arquivos

Os documentos são, além do registro das atividades rotineiras, provas de direitos, constituição de memória e conhecimento. Segundo Delmas ⁶, os arquivos possuem quatro utilidades: provar, lembrar-se, compreender e identificar-se. Enquanto sociedade, transmitir seu conhecimento é natural como forma de adquirir novos saberes e fazeres. No ambiente corporativo, a continuidade prática das tarefas e atividades rotineiras é imprescindível para a manutenção do negócio, aprender com os erros e aperfeiçoar métodos e procedimentos. Para isso, faz-se necessário registrar metodologias e processos, documentando o passo a passo das atividades. Os documentos são produtos orgânicos das atividades, e, por isso, devem ser preservados para atingirem seus fins e, depois, como arquivos permanentes, memória do que foi realizado.

O objetivo estratégico da área de Gestão de Documentos focou na estruturação do sistema de informação e de gestão de arquivos, que se desdobrou em duas ações:

- Estruturar e implantar a política de gestão da informação e de documentos;
- Implantar o sistema de gestão de documentos.

Para isso, foi preciso compreender o modelo de negócio da Fundação, seus processos e por quais caminhos a informação circulava.

⁶Delmas, Bruno. Arquivos para quê? Textos escolhidos. Tradução de Danielle Ardaillon. São Paulo: Instituto Fernando Henrique Cardoso, 2010. 196p.

Toda organização precisa ter sua documentação acessível, seja para consultas administrativas diárias ou por motivos comprobatórios. Para que isso ocorra, a organização precisa conhecer sua estrutura administrativa, colaboradores, concorrentes, seu acervo documental e, principalmente, toda a informação que cerca esses e outros elementos⁷.

O trabalho se iniciou com o desenvolvimento de uma política, necessária para guiar as ações em torno da gestão da informação de forma estratégica, assegurando que elas sejam desempenhadas de acordo com as metas acordadas pela instituição. Além disso, essa ação visou fortalecer a Fundep diante de seus parceiros e potenciais clientes, ao se posicionar como uma Fundação que se preocupa com a informação produzida e acumulada.

A opção pelo desenvolvimento da política e dos instrumentos de gestão busca garantir economia, eficiência e eficácia na administração da Fundep, agilizar o processo decisório, controlar o fluxo de documentos e a organização dos arquivos, racionalizar a produção dos documentos e preservar a memória institucional. Tendo em vista as funções da fundação, o tratamento correto de sua documentação, como consequência, traz melhorias para a gestão de projetos, concursos e programas.

Concomitante à organização dos processos que geram documentos físicos, foi realizado um esforço no intuito de melhorar a produção de documentos digitais – hoje maioria na Fundep. Para isso, em conjunto com as áreas de Tecnologia da Informação e Desenvolvimento de Serviços, foram levantados os requisitos técnicos para a inserção da assinatura digital no Espaço do Coordenador, um dos sistemas de negócio produtores de documentos nato-digitais. Isso reduzirá a quantidade de documentos tramitados em papel, agilizando os pedidos e possibilitando mais confiança ao coordenador.

Política de Gestão de Documentos

Para estruturação das ações, foi necessário pensar uma política que oferecesse a base normativa para o desenvolvimento e aperfeiçoamento de novas aplicações. A gestão de documentos está prevista como atividade na Constituição Federal de 1988, que no Art. 216, § 2º cita: "Cabem à administração pública, na forma da lei, a gestão da documentação governamental e as providências para franquear sua consulta a quantos dela necessitem."⁸. Após a Constituição, diversas leis foram pensadas para regulamentar essa área, tendo em vista o acesso à informação como premissa principal. Assim, em 1991 têm-se a Lei de Arquivos, em 2011 a Lei de Acesso à Informação e, mais recentemente, a Lei Geral de Proteção de Dados⁹. Apesar de não se situar à rigidez, é entendido como boa prática que o mesmo tratamento se dê nos documentos privados, ainda mais quando há relacionamento com o poder público.

Nesse contexto, foi desenvolvida uma política, referenciada na legislação brasileira e em boas práticas de instituições públicas e privadas, adaptada à realidade da Fundep.

⁷Almeida, M. F. I.; Vitoriano, M. C. C. P. Diagnóstico de arquivos e mapeamento da informação: interlocução da gestão documental com a gestão da informação. Em *Questão*, v. 24, n. 3, p. 68-95, 2018. DOI: 10.19132/1808-5245243.68-95. Acesso em: 06 jan. 2023.

⁸Brasil. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: <Constituição (planalto.gov.br)>. Acesso em: 06 jan. 2023.

⁹Brasil. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal. [Lei de Acesso à Informação]. Disponível em: <L12527 (planalto.gov.br)>. Acesso em: 06 jan. 2023.

A partir da aprovação dessa política, a Fundação passa a constituir uma base normativa, que guiará as ações para a modernização de seus processos, tanto físicos quanto digitais, atuando na melhoria da governança.

Plano de Classificação de Documentos

Um dos principais instrumentos de gestão de documentos, o Plano de Classificação tem o intuito de apresentar hierarquicamente a produção de documentos, facilitando a recuperação da informação e apoiando a tomada de decisões. A partir de sua construção, será possível entender a relação orgânica entre os documentos e posteriormente eliminar documentos sem valor informativo ou probatório para a Fundação.

A metodologia utilizada consistiu no desenvolvimento de um formulário e a realização de entrevistas com os colaboradores. Os setores foram divididos entre área-meio e área-fim, sendo as áreas-fim aquelas que estão diretamente relacionadas à missão da Fundep: gestão de projetos, concursos e gestão de programas. A área-meio, por sua vez, concentra todas as demais áreas que são necessárias para a consecução da missão.

Foi decidido iniciar pela área-meio e um cronograma foi elaborado para, entre os meses de março e dezembro, serem realizadas 125 entrevistas nas áreas: Administração de Pessoal, Gabinete, Gestão de Pessoas, Financeiro, Contabilidade, Importação, Logística, Compras, Comunicação e Marketing, Gestão de Documentos, Tecnologia da Informação, Compliance e Assessoria Jurídica.

Somente nesses setores, a Fundep produz 438 tipos documentais diferentes. Desses, 81% são totalmente digitais, enquanto 14% são híbridos - ou seja, quando o processo ocorre com documentos em suporte físico e digital, como indicado na Fig.3.7 a seguir. Os setores que mais produzem são: Administração de Pessoal e Logística, com 26% e 11%, respectivamente, como indicado na Fig.3.6 a seguir.

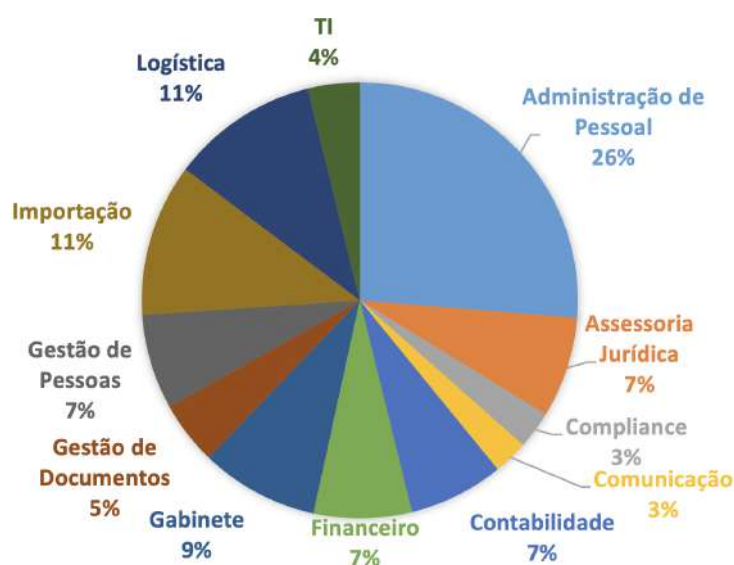


Figura 3.6: Distribuição da produção de documentos por área da Fundep.

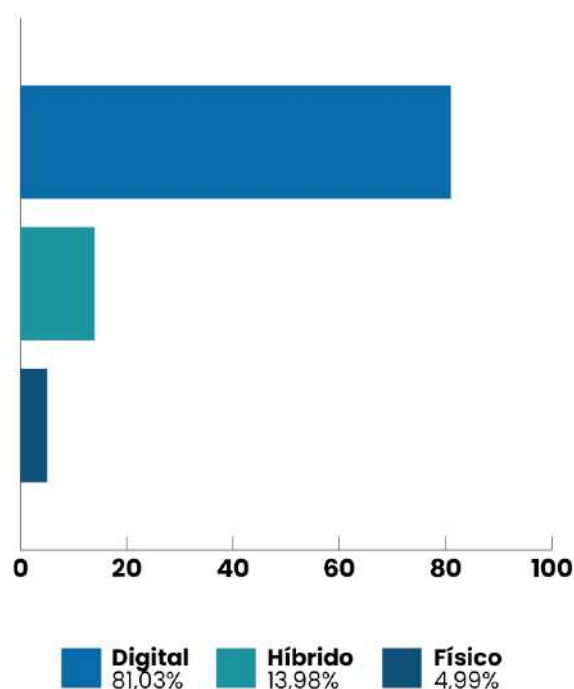


Figura 3.7: Distribuição da produção documental por tipo de suporte.

A partir das informações levantadas nas entrevistas, um banco de dados foi alimentado contendo toda a produção de documentos e as relações entre as áreas, que possibilitou a formatação do Plano de Classificação. A estrutura do Plano segue a metodologia funcional, baseada nas funções e atividades que geram os documentos. Dessa maneira, mesmo que a estrutura das instituições se modifique, a produção de documentos segue pelas funções. Após as entrevistas iniciais, os números indicados na Fig.3.8 a seguir foram levantados.

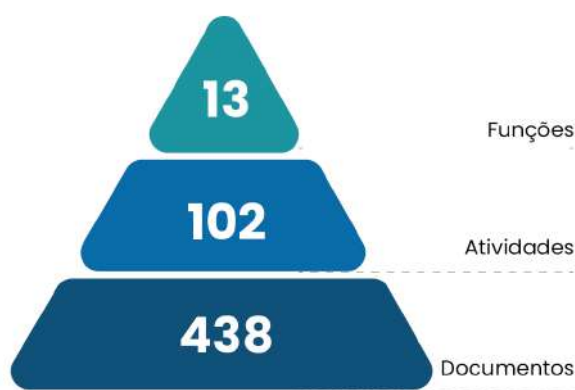


Figura 3.8: Hierarquia do plano de classificação.

A partir do Plano de Classificação de Documentos, foi iniciada a construção da Tabela de Temporalidade e Destinação, próxima etapa do processo. Na Tabela, constarão os prazos de guarda e se o documento poderá ser eliminado ou se será preservado como parte da memória institucional da Fundação. Importante frisar que a

eliminação de documentos é parte fundamental da gestão documental, para garantir a eficiência administrativa, trazendo como consequência a diminuição do custo e do desperdício ao evitar os gastos no armazenamento de informações desprovidas de valor.

3.6. Fortalecer a identidade da Fundep como fundação de apoio da UFMG

O “apoio” de uma fundação de apoio traduz-se, sobretudo, na participação ativa da entidade nos atos administrativos e financeiros de projetos acadêmicos (identificar fontes de financiamento, auxiliar na elaboração dos projetos, atuar na captação dos recursos, avaliar a pertinência da despesa ao projeto, contratar pessoal, adquirir bens e serviços, monitorar o cronograma físico financeiro do projeto, além de prestar contas), conforme aponta Lein¹⁰. Dito isso, para compreender-se o modo de existência de uma fundação de apoio, há que se entender a sua contraparte. Conforme destaca a Advocacia Geral da União¹¹:

“A Universidade, dentro da sua competência e missão estatutárias, é responsável pela essência intelectual do projeto, a sua concepção, a definição de suas atividades, de seus objetivos, a previsão dos produtos a serem atingidos com sua execução – em outras palavras, as suas atividades-fim. A fundação, nessas contratações, tem a função, apenas, de apoiar a execução do projeto por meio da execução de atividades-meio.”

Conforme Silva¹², decorrente de sua definição como pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos com a finalidade de auxiliar instituições públicas de ensino superior em suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, toda fundação de apoio encerra em si própria a comunhão entre o público e o privado. “Público, pois atua no auxílio da efetivação das missões das Universidades Públicas, tendo presente na sua atuação recursos e o patrimônio público. Privado, pois seu regime jurídico é de direito privado, ou seja, segundo as regras do Código Civil Brasileiro”.

No dia a dia da sua relação com entidades públicas de ensino superior, esse “duplo” das fundações de apoio se traduz em particularidades que, ainda de acordo com o autor:

“não apenas coloca[m] em cheque a separação entre o direito público e o direito privado, mas, e sobretudo, a sua relação de pertencimento com gênero fundações. A começar por seu objeto, o auxílio aos projetos de pesquisa, ensino e extensão da universidade. Este, por concatenar duas entidades sob regimes jurídicos distintos potencializaria os riscos de criação de situações de conflito de interesses e sobreposição de atividades entre fundações e universidades.”

Nesse contexto, o objetivo estratégico de Comunicação e Marketing contemplou:

- Definir e promover a nova marca para a Fundep;

¹⁰Lein, Heidi Caroline. A atuação de uma fundação de apoio na economia baseada no conhecimento: o caso Sibratecnano. Dissertação (mestrado profissional) - Instituto de Ciências Biológicas da Universidade Federal de Minas Gerais (ICB/UFMG). Belo Horizonte: 2018.

¹¹AGU. Parecer 103/2016/PF-UFMG/PGF/AGU/DIG. 22.02.2016.

¹²Silva, Alexandre Pacheco. Antes de uma fundação, um conceito: Um estudo sobre a disciplina jurídica das fundações de apoio na cooperação entre Universidade e Empresa. Dissertação (mestrado) - Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo:2011.

- Implantar o novo portal da Fundep;
- Potencializar a presença digital da Fundep.

Nova Marca

O projeto da nova marca da Fundep foi desenvolvido internamente pela equipe de Comunicação e Marketing, em parceria com o Centro de Comunicação da UFMG (Cedecom), durante um período de seis meses. Esse trabalho abarcou entrevistas com representantes de todos os públicos de interesse da instituição; tratamento dos dados com base em padrões predominantes das opiniões; diagnóstico da marca desde sua criação até o momento atual; e mapeamento de oportunidades para o posicionamento da marca, as quais se desdobraram em diretrizes para a nova identidade visual.

Com 100 pessoas entrevistadas, o projeto gerou cerca de 25 horas de conversas, mais de 100 páginas de relatórios e 23 diagramas síntese. Em março de 2022, a Fundep lançou sua nova marca, assinando, então, como Fundação de Apoio da UFMG, vide Fig.3.9, a seguir. A nova marca Fundep explora o conceito de conexão, evidenciando o lugar de mediação próprio à Fundação.

A nova identidade visual mantém, da antiga marca, o azul como cor principal e a harmonia da geometria tipográfica, que representam o vínculo da Fundep com a UFMG (cujas cores símbolo são o azul e o verde) e a solidez da própria instituição. A inovação está nas letras minúsculas, tendência do design contemporâneo. Os tipos em formato circular emergem de elos que fazem menção ao posicionamento da Fundep como gestora de projetos do ecossistema de ciência e inovação. Por fim, o encadeamento das letras faz referência à fluidez, ao fluxo ininterrupto e à gestão de ponta a ponta, diferenciais que tornam a Fundep reconhecida como gestora de excelência e propositora de soluções para problemas complexos.



Figura 3.9: Nova marca Fundep.

Para a aplicação e desdobramento da nova marca da Fundep, foram realizadas ações gerais, como: ambientação Fundep Sede; atualização da marca nos sistemas, site e redes sociais; materiais institucionais; alinhamento com parceiros; fachada e sinalização do ponto de referência da Fundep na Praça de Serviços da UFMG (Campus Pampulha); entre outras. Com essas ações, no mês de abril, 87% dos colaboradores elencaram níveis satisfatórios de conexão com a nova marca, como mostra a Fig.3.10, a seguir.

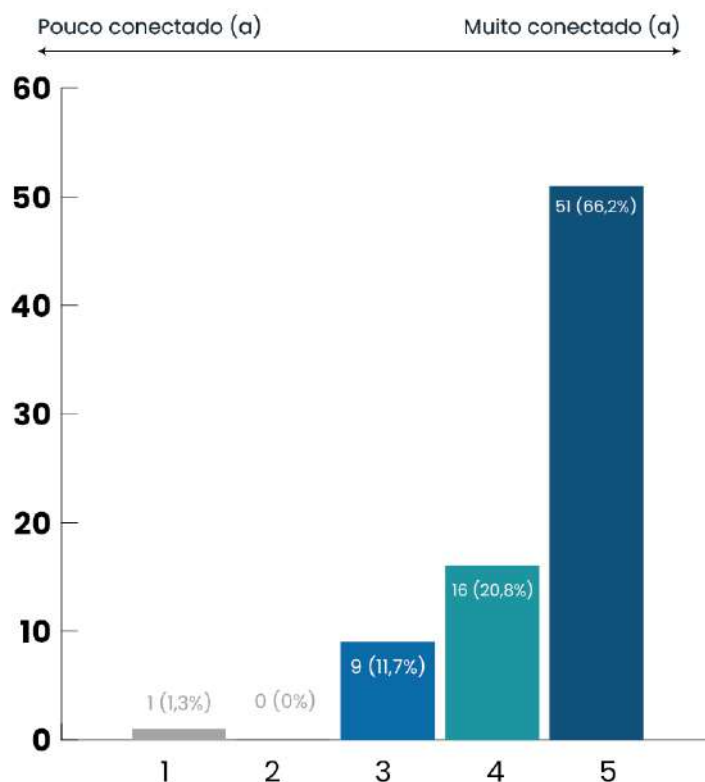


Figura 3.10: Conexão dos colaboradores da Fundep com a nova marca.

Ao longo de 2022 também foram desenvolvidas novas marcas para o setor de Concursos e para o programa Rota 2030, como indicado na Fig.3.11, a seguir. As produções visam evidenciar que as três frentes de atuação da Fundep – Projetos, Concursos e Programas – estão conectadas em sua atuação em apoio à UFMG e outras Instituições de Ciência e Tecnologia, bem como na resolução de demandas de interesse público.



Figura 3.11: Nova marca do setor de Concursos e do Rota 2030.

A nova marca Fundep Concursos reforça a integração institucional da frente, destacando, ao mesmo tempo, o serviço prestado e a reputação adquirida durante seu tempo de atuação. A gestão do programa Rota 2030 na Fundep também investiu em uma marca associada à da Fundep, ressaltando a vinculação do Rota 2030 à Fundação, bem como à própria UFMG.

Presença digital: novo portal e redes sociais

A decisão de construir um portal Fundep surgiu da necessidade de integrar os 27 sites até então existentes, que obrigavam o usuário (interno ou externo à Fundep) a

uma experiência fragmentária e desconectada no espaço virtual. O projeto final deve ser consolidado até 2024, mas a versão entregue em 2022 já integra os diversos sistemas que se encontravam em outros endereços eletrônicos. Com o novo portal, todos os endereços passam a ser concentrados em <fundep.ufmg.br>.

A construção do novo site envolveu, além da equipe de Comunicação e Marketing, a equipe de Tecnologia da Informação. Todos os times da Fundep foram envolvidos em processos de escuta e realização de dinâmicas para definição das diretrizes orientadoras do portal. Foram necessárias 30 horas de conversas com cerca de 40 entrevistados e 12 meses de trabalho.

O novo portal Fundep exigiu o desenvolvimento de arquitetura ancorada em tecnologias de ponta que resultaram em um portal performático, seguro e adaptável a diversas plataformas. As melhores práticas de construção de websites foram priorizadas para resultar em um portal mais dinâmico, ágil e de usabilidade mais simples e inclusiva, resultando em uma melhor experiência para os usuários, que poderão acessar com mais facilidade o volume e a complexidade de informações geradas nos diversos ambientes e setores que compõem a Fundep.

Concomitantemente, foi conduzido um trabalho de arqueologia das redes sociais, que envolveu pesquisa e escuta de diversas áreas da Fundação, e a criação de uma árvore de decisão para buscar compreender a história e a relevância da presença da Fundep nesses canais. Foram definidos tanto os critérios para compreender em quais situações atividades e/ou frentes de trabalho devem ter perfis próprios em redes sociais e, adicionalmente, critérios para definição da linha editorial desses perfis oficiais.

Em termos quantitativos, a presença digital da Fundep no novo Portal, Instagram interno e LinkedIn alcançou até outubro de 2022 os números indicados na Fig.3.12, a seguir.



Figura 3.12: Indicadores quantitativos das redes sociais da Fundep.

3.7. Prospectar e conceber novos arranjos de projetos de pesquisa e desenvolvimento

O financiamento da pesquisa no Brasil visa criar um ambiente favorável ao desenvolvimento científico e tecnológico e incentivar a inovação no país. Para tanto, é necessária a atuação de um conjunto de instituições de fomento, tais como, CNPq, Finep, Capes, FNDCT, BNDES, além das agências estaduais que constituem as Fundações Estaduais de Amparo à Pesquisa agrupadas (FAPs) no CONFAP. Esse sistema de financiamento conta também com leis de incentivo fiscal e fomento à inovação, financiamentos empresariais e institucionais, investimentos obrigatórios junto a agências reguladoras, como a Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP) e a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), além das oportunidades de fomento internacionais e outras oportunidades ligadas diretamente aos Ministérios Federais e Congresso Nacional.

Para que tudo funcione de maneira eficiente, existem os mecanismos de apoio financeiro direto e indireto à inovação. O apoio indireto é representado pelos incentivos fiscais, que contemplam a redução da carga tributária da pessoa jurídica. Os principais mecanismos vigentes dessa modalidade são: a Lei do Bem, a Lei da Informática e o Rota 2030. O apoio direto é representado pelos incentivos financeiros, caracterizados pelos financiamentos e empréstimos realizados pelas instituições de fomento, que podem ser subdivididos em recursos reembolsáveis e não reembolsáveis, e recursos humanos para PDI.

Os recursos não reembolsáveis geralmente são disponibilizados em âmbito federal, por meio de chamadas sob forma de Subvenção Econômica. Alguns exemplos de programas de recursos não reembolsáveis são coordenados pela EMBRAPA, Finep, BNDES, CNPq, FAPs dos estados, Sebrae e Sesi Senai de Inovação. Já os recursos reembolsáveis são disponibilizados por meio de empréstimos com melhores condições de financiamento, destinados em sua maioria a empresas, podendo envolver as ICTs no desenvolvimento de soluções. Alguns dos exemplos são o programa Finep Inovação e o BNDES Inovação, que são fontes contínuas, além das chamadas públicas, destas e de outras agências de fomento, com tempo restrito para requisição.

Neste contexto, o objetivo estratégico de Prospecção e Oportunidades contemplou:

- Atrair novos programas que contribuam para o desenvolvimento de CTI;
- Modelar novos arranjos que contribuam para a atração de recursos financeiros;
- Atrair novos projetos para a Fundep;
- Contribuir para a cultura da inovação e do empreendedorismo.

Segundo Philip Kotler¹³, prospecção é uma das primeiras etapas nos processos de vendas nas empresas, sendo uma alternativa que ajuda as mesmas a se manterem no mercado de forma competitiva. Tem como objetivo atrair *leads* qualificados para seus serviços, atendendo suas expectativas e suprimindo suas necessidades.

Nesse sentido, a área de prospecção e oportunidades atua de forma ativa, indo além de uma área comercial tradicional, pois tem como diferencial a busca por desenvolver e implementar novos programas que tragam sustentabilidade financeira, previsibilidade

¹³P. Kotler; Marketing 4.0: Do tradicional ao digital, Ed. Sextante, 2016.

de receita e, principalmente, perenidade de recursos para o desenvolvimento de projetos inovadores, envolvendo assim as ICTs como protagonistas no processo de desenvolvimento de soluções de impacto para a sociedade.

Em termos práticos, ao participarmos da construção de programas junto ao governo federal e demais atores do ecossistema de inovação, como Rota 2030, buscamos construir alternativas de fontes de recursos, inclusive da iniciativa privada, permitindo desta forma a inovação aberta como a solução de problemas da sociedade, promovendo o protagonismo necessário para as ICTs e seus respectivos pesquisadores.

A Fig.3.13, a seguir, ilustra o fluxo de atuação da área.



Figura 3.13: Fluxo da área Prospeção e Oportunidades

Linha VI Rota 2030 (Conectividade Veicular)

O Programa Rota 2030 foi criado pelo Governo Federal com o objetivo de elaborar uma política industrial de longo prazo para o setor automotivo e de autopeças, estimulando o desenvolvimento tecnológico, a competitividade, a inovação, a segurança veicular, a proteção ao meio ambiente, a eficiência energética e a qualidade dos automóveis. Regulado pela Lei nº 13.755/2018, o Programa define normas para a fabricação e a comercialização de veículos nacionais, tendo em vista os próximos quinze anos de operação da indústria automotiva – divididos em três ciclos quinquenais.

Com metas mensuráveis, cada ciclo do Programa conduzirá as empresas em uma trajetória de adaptação aos novos instrumentos, estímulo para a programação dos investimentos e reorientação para os próximos passos. Assim, a iniciativa abre um cenário de oportunidades para as empresas do setor investirem no desenvolvimento e na aplicação de novas tecnologias, consolidando um modelo fabril competitivo e inserido na produção global de veículos automotores.

Pela primeira vez na história, o número de aparelhos conectados na chamada “Internet das Coisas” (IoT), capazes de se conectarem para trocarem dados e informações instantaneamente, é maior que o número de aparelhos não interligados. Segundo dados da consultoria IoT Analytics, dos 21,7 bilhões de dispositivos de diferentes tipos que existem no mundo, incluindo veículos automotivos, 11,7 compõem a conexão IoT. A tendência é que, cada vez mais, os itens que utilizamos no dia a dia conectem-se entre si e, principalmente, à internet.

Neste contexto, a pauta de conectividade veicular foi considerada pelo Governo Federal uma prioridade no Rota 2030, programa com o objetivo de ampliar a competitividade e a capacidade produtiva da indústria automotiva nacional. A Linha VI – Estímulo à Produção de Tecnologias Relacionadas à Conectividade Veicular visa promover a pesquisa, desenvolvimento e a inovação (PDI) em conectividade veicular,

contribuindo para o desenvolvimento Industrial e tecnológico do setor automotivo e sua cadeia de produção, promovendo impacto e abrangência nacional.

A metodologia utilizada pela Fundep contemplou as quatro etapas indicada na Fig.3.14 a seguir, incluindo entrevistas junto aos principais atores da cadeia automotiva, para entender as demandas prioritárias e desenho da solução proposta.



Figura 3.14: Etapas da concepção da Linha VI do Rota 2030

Em resumo, a proposta da Fundep, aprovada pelo Comitê Gestor do Rota 2030, compreende o “Estimulo à Produção de Tecnologias Relacionadas à Conectividade Veicular”, vide <<https://rota2030.fundep.ufmg.br/>>.

Hub Verde - hub de energia limpa e renovável

O Hub Verde é um projeto que tem como objetivo liderar a transição energética no Brasil de forma colaborativa e inovadora. Por que um hub de inovação em energia limpa e renovável?

Muito mais que uma tendência, a transição energética é uma necessidade do mundo e sua atuação deve ser coordenada para acelerar e maximizar seus impactos.

O Brasil possui um cenário altamente promissor. Estamos diante de uma cadeia nacional complexa que requer soluções que envolvam a geração, a distribuição, a transmissão, o armazenamento e o consumo da energia. Também vivenciamos a tendência de crescimento de combustíveis verdes e soluções de mobilidade elétrica focados na descarbonização.

Dito isso, a transformação significativa pode ser potencializada se houver maior envolvimento das empresas, melhorando seus processos, criando produtos, novas frentes de negócios e usando a inovação aberta para suportar essas mudanças.

Neste contexto, a Fundep coordenou esforços junto a atores públicos e privados para a estruturação do Hub Verde, que envolveu também a área de Programas, o time de Inovação e pesquisadores da UFMG.

As possibilidades que o Hub Verde oferece são mostradas na Fig.3.15 a seguir, destacando-se por ser a primeira instituição voltada para Pesquisa, Desenvolvimento, Inovação e Negócios com foco em Energia Verde no Brasil, vide <<https://hubverde.com.br/>>.

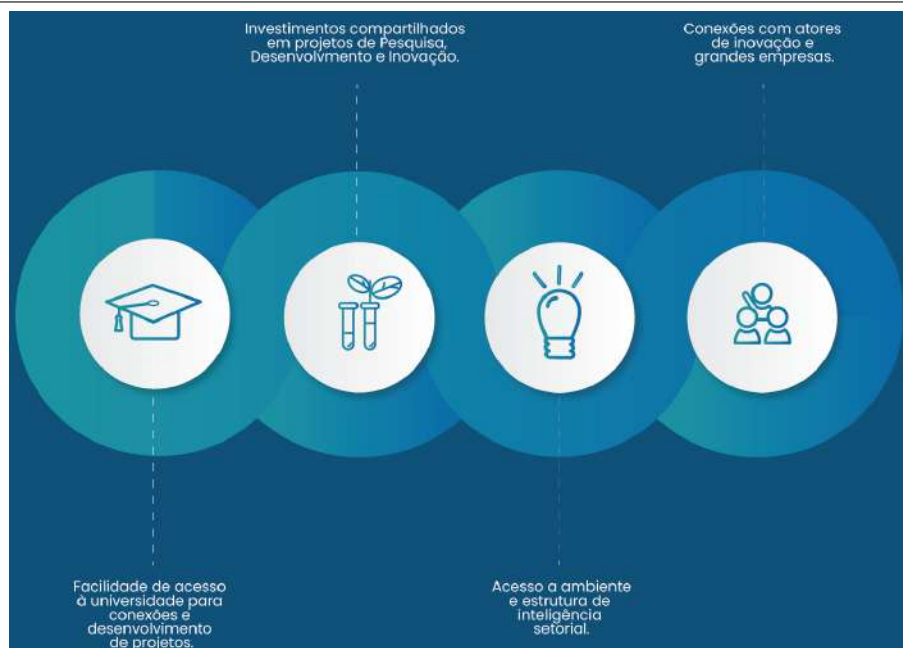


Figura 3.15: Hub Verde

Plataforma Nacional da Mobilidade Elétrica - PNME

A mobilidade elétrica – seja com veículos levíssimos, leves ou pesados – é uma resposta já concreta aos vários desafios econômicos e ambientais em todo o mundo. O Brasil, com sua importante indústria automobilística e suas demandas muito particulares para o transporte de pessoas e cargas, tanto no âmbito urbano quanto entre cidades, também já abraça a mobilidade elétrica como mais uma oportunidade para promover o desenvolvimento econômico e social de maneira sustentável.

Se, por um lado, são numerosas as instituições brasileiras envolvidas em ações em prol da mobilidade elétrica no país; por outro, ainda não contávamos com uma estrutura de governança que articulasse estas discussões e iniciativas com o objetivo de aumentar a sua eficácia. A atuação de tais estruturas tem sido fundamental para o avanço da mobilidade elétrica em lugares como os Estados Unidos, China, Europa e Chile.

É neste contexto que a PNME, um esforço conjunto de importantes atores do Governo Federal, da indústria, da academia e da sociedade civil brasileiros, nasce como um espaço para a construção de metas de longo prazo para a mobilidade elétrica no Brasil, considerando os pontos de vista ambientais, tecnológicos, de políticas governamentais e do mercado. Portanto, a PNME é não apenas um espaço de convergência de objetivos e alinhamento de expectativas, mas também um vetor para a entrega de soluções concretas que atendam a tais expectativas.

A Fundep coordena os grupos de trabalho de Infraestrutura e Conectividade e o Comitê de Ciência e Tecnologia, tendo contribuído para a elaboração do Roadmap Nacional para Infraestrutura da Mobilidade Elétrica no Brasil, Economia Verde no Brasil: contribuições para uma política nacional, e para o 2o Anuário da Mobilidade Elétrica¹⁴.

¹⁴<https://www.pnme.org.br/>

3.8. Prover a gestão de projetos com excelência, eficiência, segurança e foco na satisfação do coordenador da UFMG

A posição de liderança das universidades públicas na produção de conhecimento científico e tecnológico no Brasil, em especial da UFMG, requer dos pesquisadores a proposição de projetos inovadores para manterem-se competitivos nacional e internacionalmente. Por sua vez, esse cenário desafiador requer atenção permanente da Fundep para prover a gestão de projetos com excelência, eficiência, segurança e foco na satisfação do coordenador.

As ações para estruturar e aprimorar a gestão de projetos foram realizadas considerando três pilares: metodologias de gerenciamento de projetos, gestão de processos e atendimento ao cliente, conforme Fig.3.16, a seguir.



Figura 3.16: Pilares da gestão de projetos

De acordo com "Project Management Institute"¹⁵, gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos.

O gerenciamento de projetos pode ser melhor esclarecido com os processos que o compõem, que podem ser reunidos em cinco grupos de processos – (iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento), e em dez áreas de conhecimento – (gerenciamento da integração, gerenciamento do escopo, gerenciamento do tempo, gerenciamento dos custos, gerenciamento da qualidade, gerenciamento dos recursos humanos, gerenciamento da comunicação, gerenciamento dos riscos e gerenciamento de aquisições e partes interessadas).

¹⁵Gerenciamento de Projetos – PMBOK – 7a Edição - Project Management Institute (PMI), 2014.

As boas práticas de Gerenciamento de Projetos, descritas no PMBOK, podem ser aplicadas a todos os tipos de projetos, independentemente do segmento, área, dimensões, pessoas envolvidas, prazos e orçamentos.

A partir de 2022, a Fundep passou a conceber a gestão de projetos de “ponta a ponta”, seguindo os princípios anteriores, contemplando as áreas de Negócios e Parcerias (NP), Centro Integrado de Atendimento (CIA), Compras, Financeiro e Prestação de Contas, conforme indicado na Fig.3.17 a seguir. Esses setores passaram a atuar de maneira integrada, com indicadores próprios, metas específicas e reuniões de acompanhamento, com o intuito de prover uma gestão mais eficaz.



Figura 3.17: Fundep: gestão de projetos ponta a ponta

Além disso, a Fundep passou a realizar uma pesquisa ampla de satisfação junto aos coordenadores de projetos da UFMG e ICTs apoiadas com o intuito de verificar a qualidade do seu serviço. Essa pesquisa foi realizada utilizando a escala de Likert de 1 a 5, como indicado na Fig.3.18 a seguir, afirmações simples e objetivas relativas as atribuições de cada um dos setores da gestão de projetos de ponta a ponta.

Para uma mesma afirmativa, o respondente tem uma quantidade pré-determinada de alternativas para se referir à sua percepção ou experiência com determinado assunto. Além da possibilidade de dizerem se concordam ou não concordam, aprovam ou desaprovam, acreditam ou desacreditam, há uma alternativa neutra em cada escala, como indicado. Informações adicionais sobre a utilização da escala de Likert são fornecidas no Apêndice C.



Figura 3.18: Escala de Likert 1 a 5

Negócios e Parcerias (NP)

A área de Negócios e Parcerias (NP) é a porta de entrada, na Fundep, de todos os projetos gerenciados pela fundação cujo executores são a UFMG e outras instituições apoiadas.

É na NP que se dá início à tramitação dos projetos, com o cadastramento da proposta no CRM, repasse de orientações para os coordenadores e análise de todos os aspectos técnicos, jurídicos e gerenciais para garantir que o projeto seja exequível. Somente após a assinatura do instrumento jurídico e obtenção de toda a documentação formal e legal, que estabelece as regras para a execução do projeto, a proposta é aprovada e encaminhada aos CIAs para implantação do projeto.

Conforme citado por Soares¹⁶, "ao realizar um planejamento, mesmo que simplificado, a chance de alcançar o objetivo é muito mais efetiva."

Sendo assim, o papel desempenhado pelo setor de Negócios e Parcerias é essencial, pois cumpre papel de dar suporte aos coordenadores de projeto no planejamento e negociação de suas propostas de forma a garantir que todas as regras e questões legais sejam observadas para que a entrega dos resultados esperados de sua pesquisa, atividade de extensão e/ou ensino sejam alcançados com sucesso e correspondam às expectativas do público interessado nas mesmas.

Em 2022, a NP retomou a prática de monitorar os projetos iniciados na Fundep a partir de indicadores estratégicos, incluindo a quantidade de propostas aprovadas, o valor total dessas propostas (a ser executado em até cinco anos, dependendo do prazo do projeto) e o valor referente à taxa de administração, ou remuneração, da Fundep (a ser apropriada em até cinco anos, dependendo do prazo do projeto), como indicado na Fig.3.19, a seguir. As propostas totalizam R\$1,16 bilhão e remuneram a Fundep em R\$54,38 milhões.

Propostas aprovadas em 2022			
Instituição	Quantidade	Valor total (milhões de R\$)	Remuneração Fundep (milhões de R\$)
UFMG	421	678,94	32,21
ICTs Apoiadas	336	488,46	22,17
Total	757	1.167,41	54,38

Figura 3.19: NP: propostas aprovadas em 2022

Pesquisa de satisfação: como pode ser observado na Fig.3.20, um ponto de atenção é a qualidade da reunião de implantação do projeto, quando os(as) coordenadores(as) devem ser informados sobre planejamento de gastos, normas dos financiadores e legislação que rege as fundações de apoio. Na escala Likert, o resultado é a nota 2.88 e 3.21 entre os coordenadores da UFMG e ICTs apoiadas, respectivamente, numa escala de 1 a 5.

Outros indicadores que merecem atenção são o tempo de retorno do analista a e-mails e telefonemas e o tempo médio entre o primeiro contato e a implantação definitiva do projeto. O ponto forte é a gentileza do(a) analista responsável pelo projeto, com notas 4.44 e 4.18 entre os coordenadores da UFMG e ICTs apoiadas, respectivamente.

A abordagem às deficiências encontradas iniciaram-se ainda em 2022, com a preparação de um Programa de Formação Fundep (vide Apêndice D), a ser oferecido a todos os(as) colaboradores da Fundep em 2023, e a produção de material de apoio que os analistas passam a explicar e entregar aos novos coordenadores no momento de implantação do projeto. Além disso, um dos objetivos estratégicos estabelecidos para 2023 é justamente a melhoria da dimensão Comunicação para o Relacionamento, com

¹⁶Soares, Darcimeire. Qual a importância do planejamento? Por que planejar? Publicado em 10 de fev. 2021. Disponível em <<https://administradores.com.br/artigos/qual-a-importancia-do-planejamento-por-que-planejar>>.

a produção de ações e materiais de comunicação para o atendimento à coordenação de projetos.

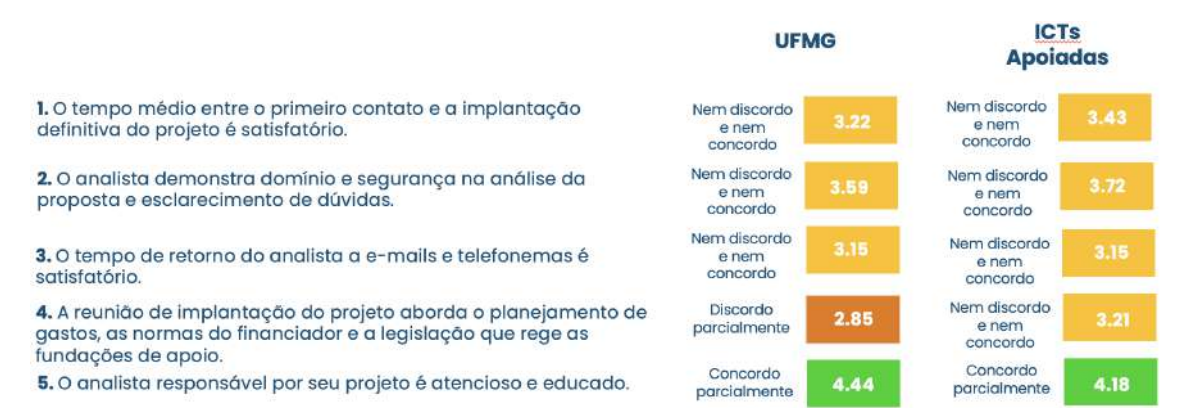


Figura 3.20: Resultado da pesquisa de satisfação do time da NP

Centros Integrados de Atendimentos - CIAs

Os Centros Integrados de Atendimento (CIAs), como o nome indica, compõem-se de times responsáveis pelo atendimento e acompanhamento dos projetos junto aos coordenadores. Em outras palavras, são os times que lidam no dia a dia com as diversas solicitações dos coordenadores para a execução dos projetos de ensino, pesquisa e extensão, incluindo pedidos de compras de insumos, material permanente, contratação de bolsistas, entre outros, até a sua conclusão e prestação de contas.

A Fundep estruturou 5 times específicos para esse atendimento, como indicado na Fig.3.21 a seguir, que compreendem UFMG, ICTs Apoiadas, Fapemig, CAEx e Projetos Especiais, os quais lidam exclusivamente com projetos da UFMG, ICTs Apoiadas, projetos financiados pela Fapemig, Cursos de especialização, extensão e eventos e Projetos Especiais incluindo o Hospital Risoleta Tolentino Neves (HRTN), obras e projetos vinculados à Reitoria da UFMG, respectivamente.



Figura 3.21: Centros Integrados de Atendimento

Pesquisa de satisfação: os resultados indicam variação de satisfação a depender do tipo de projeto e sua origem, com visível maior necessidade de atenção o atendimento da CIA Fapemig, como pode ser notado na Fig.3.22.

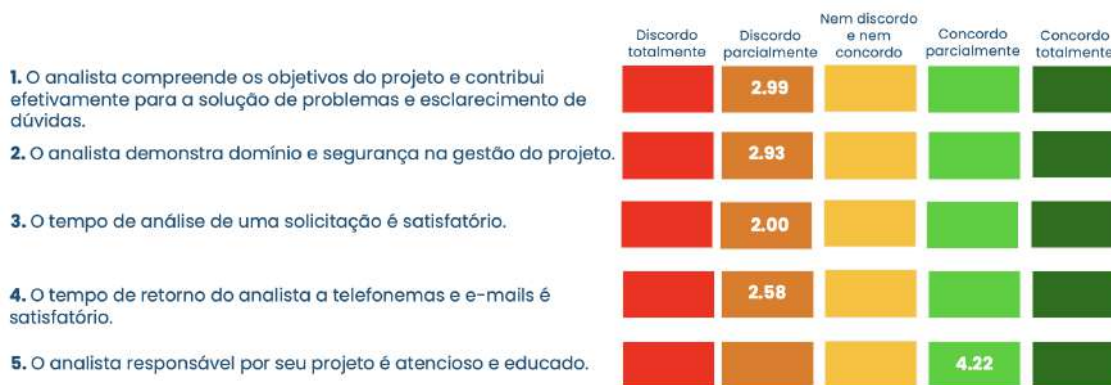


Figura 3.22: Resultado da pesquisa de satisfação da CIA Fapemig

Considerando as CIAs UFMG, ICTs Apoiadas, Fapemig e CAEx, o quesito que requer maior atenção é o “Tempo de análise de uma solicitação”, no qual as quatro CIAs obtiveram notas inferiores ou próximas a 3, com a menor nota sendo da Fapemig (2) seguida do CAEx (3.08). Como se verá a seguir, o atraso na efetivação de Compras tem grande impacto sobre esse indicador. Entretanto, mesmo a CIA CAEx que tem mais de 70% das suas solicitações relacionadas a contratação de pessoal, esse quesito não é bem avaliado, como se observa na Fig.3.23.



Figura 3.23: Resultado da pesquisa de satisfação da CIA CAEx

Com melhor desempenho que os verificados nos quesitos anteriores, mas ainda necessitando aprimoramento situam-se as afirmações “O analista compreende os objetivos do projeto e contribui efetivamente para a solução de problemas e esclarecimento de dúvidas” e “O analista demonstra domínio e segurança na gestão do projeto”. Como pode-se observar nas Figs.3.24 e 3.25, referentes as CIAs UFMG e ICTs Apoiadas, os resultados situam-se na faixa “Nem discordo e nem concordo”.



Figura 3.24: Resultado da pesquisa de satisfação da CIA UFMG



Figura 3.25: Resultado da pesquisa de satisfação da CIA ICTs Apoiadas

Para fazer frente a esses desafios de atendimento e visando desempenho sempre acima da concordância, deu-se início em 2022 ao estreitamento de relacionamento entre analistas e coordenadores(as) de projeto, além do desenho de um Programa de treinamento que visa a melhor preparação dos(as) colaboradores(as) da Fundep para o trabalho peculiar do analista de projeto.

Destaque positivo que pode ser observado na avaliação das quatro CIAs é a concordância dos(as) coordenadores(as) com a afirmação “O analista responsável por seu projeto é atencioso e educado”.

Pela característica das atividades geridas pela CIA Projetos Especiais, a avaliação da qualidade de seu atendimento deverá ser feita por meio de outros instrumentos, a serem definidos em 2023.

Compras

Nas últimas décadas, consolidou-se uma visão do papel estratégico do setor de compras, ao perceber-se que, aos olhos do cliente, agrega significativo valor a qualquer instituição. A aquisição de bens e serviços passou a exigir compradores especializados, capazes de desenvolver processos mais ágeis, seguros e confiáveis, cientes de seu papel na missão da Fundação. Alguns dos fatores que levaram a essa nova concepção incluem: redução do tempo disponível; competitividade crescente; disponibilidade de recursos de informática e valorização crescente do cliente.

Assim, o comprador deixou de ser um mero tirador de pedidos para exercer os papéis de consultor e analista, de modo a garantir a qualidade requerida, o fluxo contínuo de compras, a busca por novas fontes de fornecimento e o relacionamento

adequado com os fornecedores. No setor privado, espera-se da área de compras: integração e comunicação com as demais áreas; planejamento de curto, médio e longo prazos; normas e procedimentos que tragam agilidade e se coadunem com a missão da Fundação¹⁷.

Embora regida por legislação específica, a função da área de Compras da Fundep não se distancia daquela de outros setores da economia, pois deve garantir que os bens, insumos e serviços necessários ao desenvolvimento de projetos de ensino, pesquisa e extensão sejam adquiridos e disponibilizados em prazo e qualidade compatíveis com a sua execução exitosa.

Cabe ressaltar, no entanto, que a legislação que rege as fundações de apoio de instituições federais de ensino e pesquisa impacta diretamente o setor de compras da Fundep. Atualmente, o arcabouço legal que rege as atividades do setor de compras da Fundep é o seguinte:

- Lei nº 8.958/1994, dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio;
- Lei nº 14.133/2021, substitui a Lei 8666/93, e institui normas para licitações e contratos da administração pública federal;
- Lei nº 13.243/2016, dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação;
- Decreto nº 8.241/2014, que determina regulamento específico de aquisições de insumos, bens, serviços e obras por fundações de apoio;
- Normas específicas estabelecidas por agentes financiadores, tais como Banco Mundial, Finep, Petrobras, CEMIG, Governo do Estado de MG, entre outros.

Considerando esse contexto, a direção da Fundep estabeleceu como ações estratégicas para aprimoramento deste setor: reestruturação e treinamento da equipe; execução do passivo de pedidos de compras referentes a 2021; implantação de procedimentos previstos no Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação (Lei 13.243/2016) e reimplantação do registro de preços.

Reestruturação: Ainda em dezembro de 2021, realizou-se, a pedido da Presidência da Fundep, um diagnóstico da equipe de compras, tendo como ponto de partida relatório elaborado pelo Comitê de Ética em que se demonstrou desvio de conduta de alguns compradores. Esse diagnóstico evidenciou que alguns colaboradores executavam atividades para as quais não estavam capacitados tecnicamente e outros com atividades incompatíveis com o cargo para o qual foram contratados. Adicionalmente, ficou claro que vários compradores não observavam a legislação que rege as fundações de apoio e também as regras próprias de financiadores.

Após esse diagnóstico, a presidência da Fundep decidiu pela reestruturação de todo o Setor de Compras. Em conjunto com a nova gerência, o setor de Gestão de Pessoas iniciou a busca por colaboradores com perfil adequado às demandas que ora se apresentavam. Foram desligadas 17 pessoas e contratados 25 novos colaboradores, incluindo compradores, analistas de licitação e auxiliares administrativos.

¹⁷C.F.Monte-Alto, A.M. Pinheiro, P.C Alves. Técnicas de Compras. Publicações FGV Management, Editora FGV, Rio de Janeiro, 2009.

Após a chegada dos novos colaboradores, no primeiro semestre de 2022, toda a equipe do setor recebeu treinamento sobre o Portal de Compras da Fundep e suas funcionalidades, o Decreto nº 8.241/14 e as regras dos financiadores.

Execução dos pedidos de compras em atraso: Concomitantemente à reestruturação do setor, o time teve que lidar com um desafio adicional, i.e. processar 2028 pedidos de compra de 2021 não executados pelo time anterior. Para isso, foi necessário que parte da equipe se dedicasse exclusivamente a essa tarefa, com trabalho, inclusive, aos sábados. A Fig.3.26 a seguir mostra como a execução desses pedidos evoluiu entre janeiro e julho de 2022.

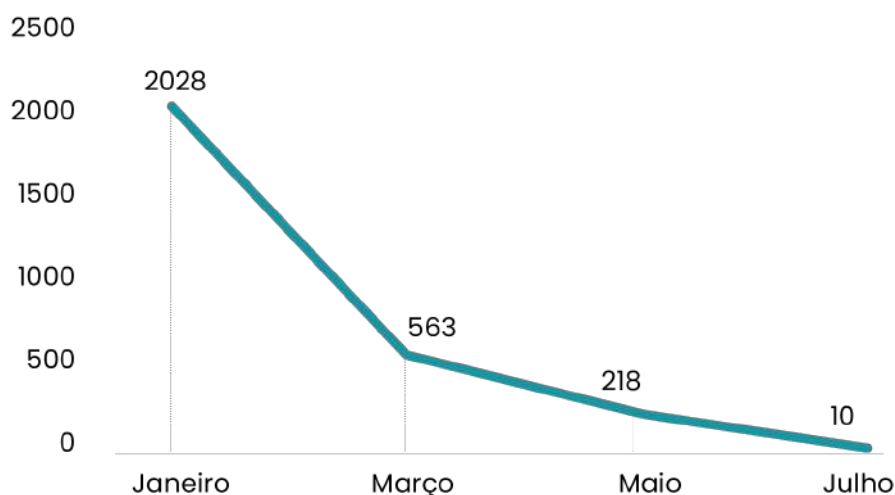


Figura 3.26: Redução do passivo de itens de compras de 2021

Com o retorno dos pesquisadores às suas atividades presenciais após a fase crítica da pandemia, ocorreu um aumento considerável de pedidos de compras. Este fato, simultâneo à reestruturação do setor, resultou em um novo acúmulo de pedidos no período de janeiro a maio de 2022, com 3.335 itens. Para atendimento a essa nova demanda, formou-se um grupo de cinco compradores para atender os pedidos de serviços, consumo, equipamentos e laboratório, acompanhados por um comprador sênior. Este grupo dedicou-se a este trabalho no período de 15/06/2022 a 31/08/2022, conseguindo reduzir o passivo conforme indicado na Fig.3.27 a seguir.

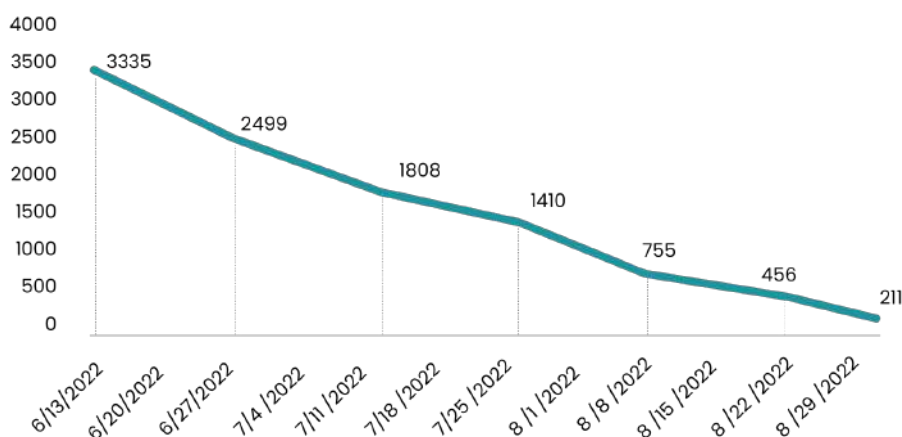


Figura 3.27: Execução dos pedidos de compra de 2022

A partir de setembro/2022, a equipe que se dedicava exclusivamente ao passivo retornou aos seus times de origem, ou seja, às atividades usuais de compras. Em síntese, em 2022, foram adquiridos 28.570 itens de um total de 29.418 solicitados pelos pesquisadores, encerrando-se o ano com um quantitativo de 848 itens a serem adquiridos.

Implantação de procedimentos previstos no Marco Legal: A Lei 13.243/2016 normatizou, no inciso XX do art. 6º, o conceito de produtos para pesquisa e desenvolvimento como “bens, insumos, serviços e obras necessários para a atividade de pesquisa científica e tecnológica, desenvolvimento de tecnologia ou inovação tecnológica, discriminados em projetos de pesquisa aprovados pela instituição contratante”. Posteriormente, o Decreto nº 9.283/2018 regulamentou várias alterações legislativas promovidas pelo Marco Legal, destacando-se a possibilidade de contratação direta por dispensa de licitação para aquisição, ou contratação, de produtos para pesquisa e desenvolvimento.

Assim, a Fundep estabeleceu que as aquisições no âmbito de projetos de pesquisa seriam realizadas sem adoção de seleção pública, por contratação direta (com o mínimo de três cotações), mesmo em caso de valores superiores ao limite de R\$54.000,00 estabelecido na legislação, em consonância com o Marco Legal e Decreto nº 8.241 (21/05/2014) que regulamenta as Fundações de Apoio. A Assessoria Jurídica da Fundep estabeleceu que, em consonância com o Marco Legal, a impossibilidade justificada de obtenção de três cotações, qualifica a dispensa por manifesto desinteresse.

Dessa maneira, a seleção pública, em projetos de pesquisa, somente é realizada quando o item solicitado for bem comum (móveis, material de escritório) ou serviço não vinculado ao objeto da pesquisa e cujo valor, individual ou acumulado no mesmo ano fiscal ultrapasse R\$54.000,00.

Registro de Preços e Termo de Compromisso: A formalização do registro de preços traz agilidade ao processo de compras uma vez que a Fundep estabelece contrato com fornecedores específicos que se comprometem a fornecer o produto pelo mesmo preço, por um determinado período de tempo. Isso possibilita ao coordenador de projetos solicitar itens já disponíveis no Portal da Fundep e apenas aguardar o prazo

de entrega previsto pelos fornecedores. Essa ação impacta diretamente a satisfação dos coordenadores de projetos com a agilidade da aquisição.

Devido à pandemia da covid-19, fornecedores que já possuíam registro de preços/-termo de compromisso formalizados junto a Fundep solicitaram a sua rescisão por não conseguirem manter as condições comerciais pelo período de 12 meses.

No segundo semestre de 2022, iniciaram-se novas tratativas junto a fornecedores sobre a possibilidade de firmar novos termos de compromisso. Finalizou-se o ano de 2022 com a formalização de termo de compromisso junto a fornecedores dos principais itens comprados.

Pesquisa de satisfação: a pesquisa de satisfação realizada com coordenadores (as) de projetos, tanto da UFMG quanto das demais ICTs apoiadas, como esperado, traduz a insatisfação com o prazo para atendimento de pedidos compras feitos por pesquisadores.

Como pode ser observado na Fig.3.28, o alongamento dos prazos das etapas do processo de compras é o principal ponto de atenção. A nota 1.88, que corresponde a “Discordo totalmente”, foi atribuída pelos coordenadores UFMG à afirmação “O tempo médio entre o pedido de compras e a liberação do mapa de preços é satisfatório”, e a nota 2 (Discordo parcialmente) à afirmação “O tempo médio entre a aprovação do mapa de preços e o recebimento do item é satisfatório”. Entre os coordenadores de ICTs apoiadas, as notas foram 2.78 e 2.82, respectivamente.

Em relação à plataforma Espaço do Coordenador, há discordância parcial, entre os coordenadores UFMG, e neutralidade, entre os coordenadores das demais ICTs apoiadas, frente à afirmação “O espaço do coordenador permite o acompanhamento efetivo do pedido de compras”.

Um alerta importante apontado pela pesquisa é a situação na faixa da discordância parcial da afirmação “O prazo de execução dos pedidos de compras melhorou ao longo do segundo semestre de 2022”. Conforme tratado anteriormente, a retomada das atividades presenciais intensificou sobremaneira os pedidos de compras, apesar de as equipes dedicadas à força tarefa terem conseguido vencer o passivo de 2020 e 2021.

Essa avaliação indica a necessidade de análise crítica dos procedimentos utilizados em todas as etapas do processo de compras, eliminando-se o retrabalho e ações desnecessárias. Adicionalmente, os colaboradores desse setor, em sua maioria contratados em 2022, requerem treinamento práticos em temas específicos do processo de compras, que garantem maior segurança e agilidade na execução do processo de compras.

	UFMG	ICTs Apoiadas
1. O tempo médio entre o pedido de compras e a liberação do mapa de preços é satisfatório.	Discordo totalmente 1.88	Discordo parcialmente 2.78
2. O tempo médio entre a aprovação do mapa de preços e o recebimento do item é satisfatório.	Discordo parcialmente 2.00	Discordo parcialmente 2.82
3. O espaço do coordenador permite o acompanhamento efetivo do pedido de compra.	Discordo parcialmente 2.56	Nem discordo e nem concordo 3.47
4. O prazo de execução dos pedidos de compras melhorou ao longo do segundo semestre de 2022.	Discordo parcialmente 2.36	Discordo parcialmente 2.85
5. O comprador responsável por seu projeto é atencioso e educado.	Nem discordo e nem concordo 3.98	Nem discordo e nem concordo 3.67

Figura 3.28: Resultado da pesquisa de satisfação do time de Compras

Por sua vez, a pesquisa sobre o setor de importação da Fundep – compras no mercado internacional - mostra maior satisfação dos pesquisadores com a eficiência deste time, como indicado na Fig.3.29.

“O tempo entre o pedido de importação e o primeiro contato do setor é satisfatório” recebeu notas 3.04 e 3.10, respectivamente, das ICTs apoiadas e da UFMG. “O tempo médio entre o início efetivo da importação e a liberação da proforma é satisfatório” recebeu notas 2.96 e 3.18, respectivamente, pelas ICTs Apoiadas e UFMG.

Também requer atenção a afirmação “O tempo médio entre a disponibilização do produto e a entrega no laboratório é satisfatório”, com notas 3.02 e 3.11, respectivamente, pelas ICTs Apoiadas e UFMG. A afirmação “A equipe de importação demonstra segurança na condução da importação e esclarecimento de dúvidas” tem nota neutra tendendo a concordância, 3.36 e 3.59, respectivamente.

A melhor avaliação do setor de importação em relação às compras no mercado nacional pode resultar da dispensa de processo licitatório por legislação específica, na medida em que parcela importante dessas compras é feita diretamente ao fabricante. Por outro lado, o prazo para produção de equipamentos, o desembaraço aduaneiro, a contratação de frete, o licenciamento de importação e a anuência de órgãos reguladores impactam diretamente no tempo médio de importação. Para redução desse prazo, o setor deve se envolver com o estabelecimento de indicadores que avaliem a intervenção do analista na montagem do processo de importação.

	UFMG	ICTs Apoiadas
1. O tempo entre o pedido de importação e o primeiro contato do setor é satisfatório.	Nem discordo e nem concordo 3.10	Nem discordo e nem concordo 3.04
2. O tempo médio entre o início efetivo da importação e a liberação da proforma é satisfatório.	Nem discordo e nem concordo 3.18	Discordo parcialmente 2.96
3. O tempo médio entre a disponibilização do produto e a entrega no laboratório é satisfatório.	Nem discordo e nem concordo 3.11	Nem discordo e nem concordo 3.02
4. A equipe de importação demonstra segurança na condução da importação e esclarecimento de dúvidas.	Nem discordo e nem concordo 3.59	Nem discordo e nem concordo 3.36
5. A equipe do setor é atenciosa e educada.	Concordo parcialmente 4.28	Nem discordo e nem concordo 3.66

Figura 3.29: Resultado da pesquisa de satisfação do time de Importação

Financeiro

O execução do orçamento da Fundep em 2022, aprovado pelo Conselho Curador em reunião realizada em 25 de novembro de 2021¹⁸, é feita com a cooperação e participação dos times responsáveis pela geração de receitas e execução de despesas, e com o apoio da área de Planejamento e Controle Orçamentário e do Conselho Diretor.

As receitas são divididas em dois grupos: o primeiro composto pelas Receitas Operacionais, e o segundo pelas Receitas Não Operacionais. O primeiro grupo envolve as receitas ligadas diretamente à atividade principal da Fundep envolvendo a gestão administrativa de projetos, de concursos e do Rota 2030. A metodologia estabelecida para a obtenção das Receitas Operacionais aplicada mensalmente, considerou os seguintes fatores:

- Execução de projetos em andamento e formalizados por meio de instrumento jurídico;
- Projetos relacionados a obras;
- Projetos em execução e novos certames a serem captados pela Gestão de Concursos;
- Absorções de saldos positivos obtidos no encerramento de projetos.

Para a previsão de Receitas Não Operacionais foram considerados:

- Receitas com aluguéis de imóveis de propriedade da Fundep;
- Rendimento de operações financeiras.

As despesas, de igual maneira, são dividida em Despesas Operacionais e Despesas Não Operacionais. A metodologia estabelecida para obtenção das Despesas Operacionais, também aplicada mensalmente, utilizou:

- Diretrizes do Conselho Diretor e prioridades da Fundep em relação à folha de pessoal;
- Execução criteriosa das principais despesas relacionadas a contratos de serviços, etc.;
- Novas aquisições e investimentos;
- Análise criteriosa dos adiantamentos efetuados aos projetos dos coordenadores.

Prestação de Contas (PC)

A área de Prestação de Contas (PC) é a porta de saída, na Fundep, de todos os projetos gerenciados pela fundação cujos executores são a UFMG e outras instituições apoiadas.

É na PC que se faz a prestação de contas - compreende um documento contendo o conjunto de informações que têm por objetivo dar transparência a todas as despesas (todas as rubricas incluindo custeio, capital, pessoal etc.) realizadas durante a execução dos projetos gerenciados pela Fundep. A prestação de contas de cada projeto é usualmente enviada para o órgão financiador que custeou a execução do projeto.

¹⁸ Ata da reunião do Conselho Curador realizada em 25 de novembro de 2021.

Os resultados aferidos no processo final dos projetos, com a prestação de contas, são submetidos, de forma transparente, acessível a todos, através do portal da transparência da Fundep, conforme a lei regulamentar¹⁹, em consonância também com a LGPD²⁰.

Para alcançar os objetivos de 2022, o time foi estruturado em esquadras de acordo com o número de prestações de contas previstas, bem como a expertise dos analistas conforme indicado na Fig.3.30 a seguir.



Figura 3.30: Estrutura de pessoal do time de PC

PCs concluídas em 2022: foram concluídas 1.535 prestações de contas sendo 521 UFMG/ICTs Apoiadas, 578 Finep/EmbrapII, 269 Fapemig/HRTN/Upa e 167 Cemig/-Petrobras, como indicado na Fig.3.31, a seguir.

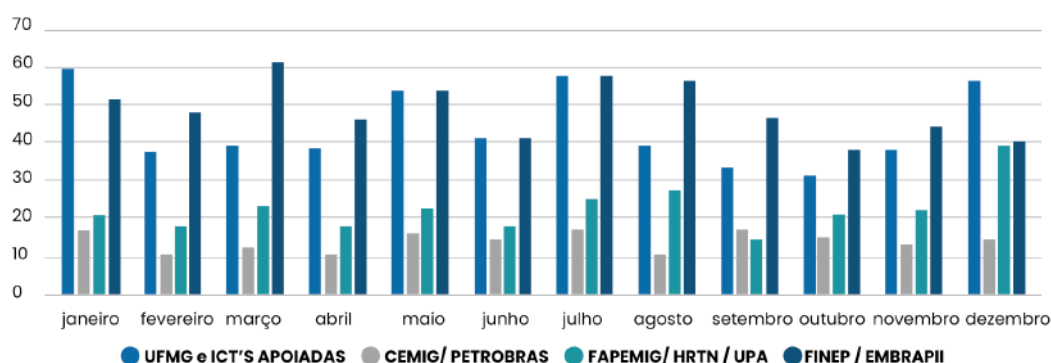


Figura 3.31: Prestações de contas concluídas pelas esquadras em 2022

Redução das PCs em atraso em 2022: foi reduzido o passivo de 33 prestações de contas em atraso para apenas 4, como indicado na Fig.3.32 a seguir.

¹⁹Lei 7724/2012 Art. 63 Parágrafo 3º As informações de que trata o *caput* deverão ser publicadas a partir da celebração do convênio, contrato, termo de parceria, acordo, ajuste ou instrumento congênere, serão atualizadas periodicamente e ficarão disponíveis até cento e oitenta dias após a entrega da prestação de contas final.

²⁰Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, A Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), dispõe sobre o tratamento de dados pessoais, inclusive nos meios digitais, por pessoa natural ou por pessoa jurídica de direito público ou privado, com o objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural.

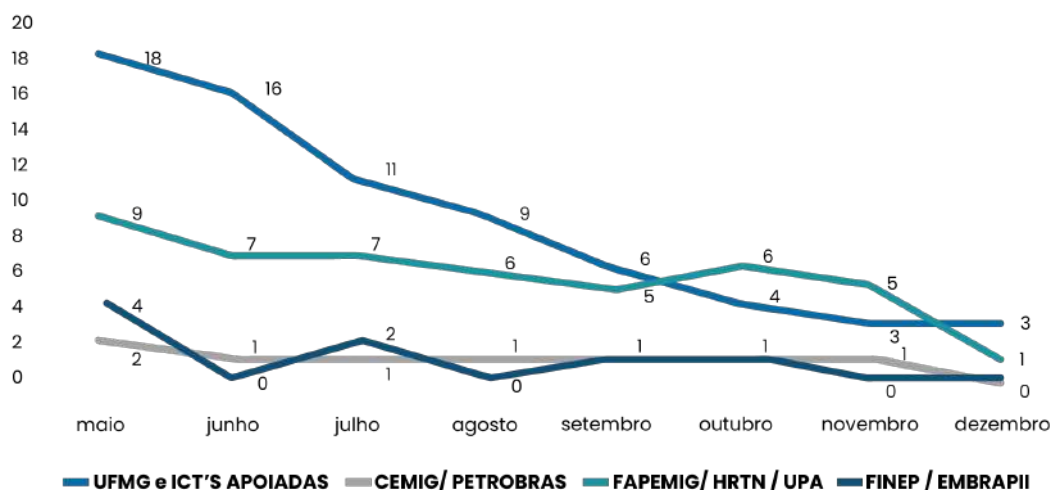


Figura 3.32: PC: redução de prestações de conta em atraso em 2022

Diligências: a resposta à prestação de contas em diligência (solicitação de esclarecimento, informações ou comprovações adicionais), por qualquer órgão financiador, foi outro ponto de atenção do time da PC para assegurar a adimplência e continuidade do financiamento dos projetos pelas agências de fomento e aprovação pelos órgãos de controle. A principal mudança foi a centralização de todas as diligências em uma única esquadra com o intuito de maior agilidade e resposta no prazo. A evolução das diligência recebidas e atendidas em 2022 é mostrada na Fig.3.33, a seguir.

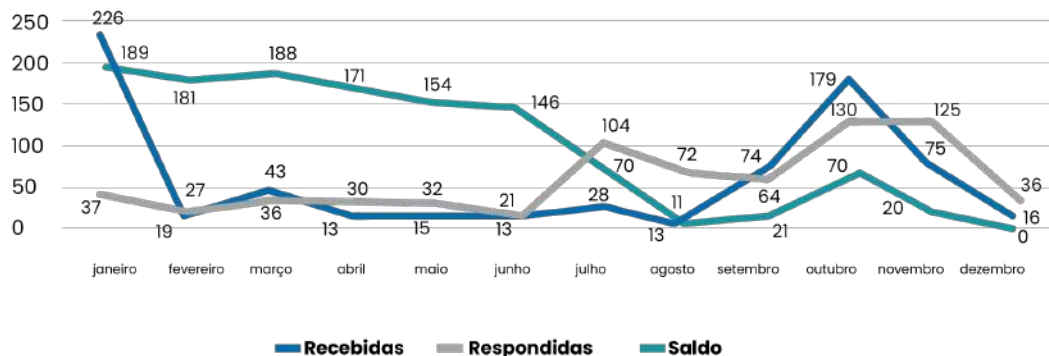


Figura 3.33: Diligências recebidas e respondidas em 2022

Gestão Documental - GDOC: é um sistema desenvolvido pela TI da Fundep, em colaboração com os times da PC e Gestão de Documentos, com a finalidade de agregar toda a documentação financeira de um projeto, antes dispersa em diversos sistemas, para facilitar o trabalho das esquadras.

A partir de um formulário de busca no GDOC, Fig.3.34, o colaborador preenche as referências, como o número do projeto, ou pedido, e a busca retorna toda a documentação existente nos sistemas da Fundep, como Espaço do Coordenador, Gerenciador de Pedidos, Compras, Importação, Financeiro e Folha. Assim, o colaborador da PC consegue consultar todos os documentos necessários acessando apenas uma tela, otimizando o tempo gasto para o atendimento dos prazos de encerramento do projeto.

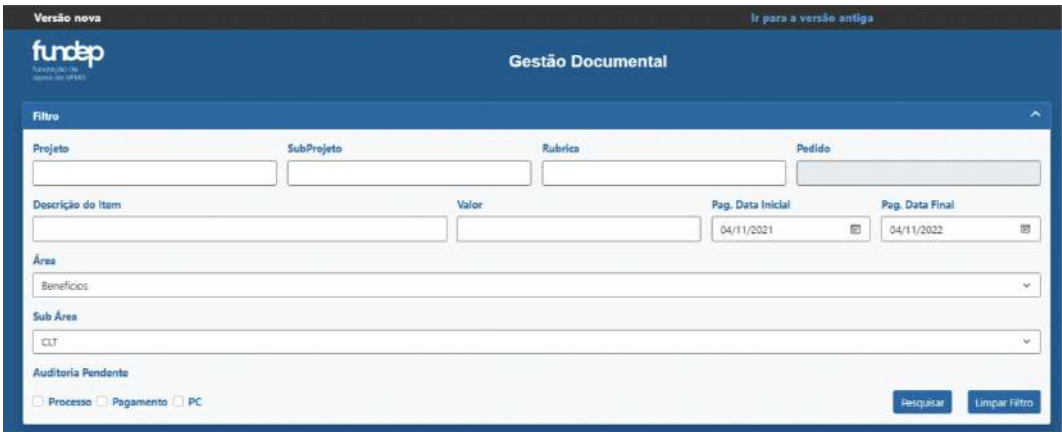


Figura 3.34: Interface da ferramenta de Gestão Documental

Pesquisa de satisfação: o envio da prestação de contas no prazo correto e o domínio das normas de distintos financiadores são os pontos de atenção para as esquadras de PC, conforme observado na Fig.3.35.

Com bom desempenho para o quesito “a equipe do setor é atenciosa e educada” (4.25 e 4.04), a avaliação do time de PC tem notas 3.63 e 3.67 atribuídas, respectivamente, pelos(as) coordenadores(as) de projetos UFMG e ICTs apoiadas para a afirmação “A equipe do setor demonstra domínio das normas dos financiadores”, evidenciando maior necessidade de treinamento neste aspecto.

Igualmente, as notas 3.59 e 3.64 atribuídas, respectivamente, pelos(as) coordenadores(as) de projetos UFMG e ICTs apoiadas para a afirmação “A prestação de contas é enviada ao financiador no prazo correto” indica necessidade de rever procedimentos atuais para identificar possíveis pontos de estrangulamento. Já as notas à afirmação “A qualidade técnica da prestação de contas é satisfatória”, 3.73 e 3.74, respectivamente, indicam uma tendência à concordância, incentivando ainda mais o investimento em melhoria do serviço prestado.

	UFMG	ICTs Apoiadas
1. A equipe do setor demonstra domínio das normas dos financiadores.	Nem discordo e nem concordo 3.63	Nem discordo e nem concordo 3.67
2. O retorno da equipe a e-mails e telefonemas é satisfatório.	Nem discordo e nem concordo 3.48	Nem discordo e nem concordo 3.45
3. A prestação de contas é enviada ao financiador no prazo correto.	Nem discordo e nem concordo 3.59	Nem discordo e nem concordo 3.64
4. A qualidade técnica da prestação de contas é satisfatória.	Nem discordo e nem concordo 3.73	Nem discordo e nem concordo 3.74
5. A equipe do setor é atenciosa e educada.	Concordo parcialmente 4.25	Concordo parcialmente 4.04

Figura 3.35: Resultado da pesquisa de satisfação do time de PC

3.9. Realizar concursos com excelência, eficiência e segurança

O objetivo estratégico do Setor de Concursos focou no estabelecimento de novos patamares de excelência, eficiência e segurança dos processos atinentes à realização de concursos e certificações, contribuindo para a manutenção da boa percepção da imagem que a Fundep tem junto à sociedade em geral e o estabelecimento de bases seguras para o crescimento sustentável do setor, tanto financeiro quanto operacional. Nesse contexto, o objetivo estratégico contemplou:

- Conceber e avaliar a expansão do setor;
- Implantar o Sistema de Gestão de Concursos (SGC);
- Promover maior integração com outros times da Fundep.

Expansão do setor

Um grande dilema presente em muitas instituições é: cresço ou me organizo? Entretanto, atuando de maneira planejada e organizada, é possível realizar os dois ao mesmo tempo. O amadorismo e o improviso sugam a energia vital da instituição. Nesse sentido, Falconi²¹ afirma que “existem três fatores fundamentais para a obtenção de resultados em qualquer iniciativa humana: liderança, conhecimento técnico e método, seja em empresas, governos, forças de segurança, forças armadas, fundações, escolas, hospitais etc.”

Avaliando os dados da Fundep Concursos entre 2016 e 2019, percebe-se claramente a evolução ano após ano, até a pandemia impor uma parada brusca. Após uma revisão rápida das alternativas de atuação, a Fundep implementou para as sociedades médicas a continuidade das certificações de forma segura, por meio de ambiente virtual. A partir da experiência de 2020, melhorada em 2021 e consolidada em 2022, entendeu-se que crescer de maneira organizada não só é possível como necessário e estratégico.

Embora, inicialmente, a equipe tenha proposto a expansão da oferta de provas on-line, optou-se por concentrar esforços na implantação de novos softwares de gestão de concursos, que certamente terão impacto na finalidade deste serviço ofertado pela Fundep.

Implantar o Sistema de Gestão de Concursos

Ao longo da vida de uma instituição, suas demandas vão se tornando mais complexas e, por conseguinte, seus processos também. Além disso, a mão de obra para suporte das tecnologias outrora implementadas se torna escassa, e administrar uma possível atualização pode resultar em um custo alto. Essa foi a realidade da área de Concursos na Fundep em relação a alguns de seus softwares.

Em outra perspectiva, constatou-se outra questão notadamente entre os candidatos mais jovens que se inscrevem nos certames realizados pelo setor: o uso de aparelhos digitais e aplicativos com maior usabilidade.

Esses dois fatores contribuíram para a tomada de decisão em relação à mudança dos softwares utilizados pela Fundep Concursos.

²¹Falconi, Vicente. O verdadeiro poder. 2 ed. Nova Lima: Falconi, 2009.

Alternar de um software proprietário para um software terceirizado é uma opção para as organizações que querem entrar de vez na transformação digital, reduzindo riscos e mantendo uma economia de custos. Ao terceirizar, alia-se expertise imediata à equipe, enquanto se achata toda a curva de aprendizagem. Trabalhar com parceiros externos fornece à empresa novos conhecimentos e feedback significativo. Como resultado, melhoram o trabalho e os projetos, o que garante constante inovação e acompanhamento das tendências da área. Além disso, quando opta-se por adquirir um software de mercado, invariavelmente gasta-se menos com mão de obra.

Dessa forma, desde os meses finais de 2018, a área de Concursos tem buscado empresas e softwares aderentes ao seu negócio, considerando a inovação, a segurança, a usabilidade, os custos e o suporte dos fornecedores. Foram contatadas diversas empresas na busca por um sistema de gestão de concursos, um sistema de provas on-line e um sistema de gestão pedagógica. É interessante notar que o interesse em atualizar a plataforma e inovar na área de processos seletivos e certificação se iniciou anos anteriores à pandemia do covid19. Isso foi muito positivo pois, em 2020, em meio à pandemia, já eram conhecidos os principais fornecedores, e isso nos propiciou uma resposta rápida em termos de alternativa de negócio. Iniciamos com a implantação das provas on-line e, posteriormente, em 2022, com a implantação do novo sistema de gestão de concursos.

Para a escolha e implantação do novo software, foram realizados os seguintes procedimentos: i) pesquisa e contato com o fornecedor; ii) estudo da solução (levantamento de necessidades junto a todo o time de concursos, desde o setor de análise dos projetos, passando pelo de TI, de logística, de recurso, de codificação, e o setor pedagógico); iii) ambiente de testes (foi usado para executar projetos fictícios para que toda a equipe pudesse conhecer as funcionalidades relativas à sua área, tirar dúvidas com o fornecedor e levantar possíveis melhorias); iv) estudo da integração de sistemas (equipe da TI da Fundep realizou um plano de integração das ferramentas, garantindo maior segurança e assertividade); e v) negociação e fechamento do contrato.

O software escolhido para o sistema de gerenciamento de concursos foi o ProSeleta, e, para a gestão pedagógica, o ProBanca. Ambos foram avaliados seguindo todo o procedimento de avaliação e testes usados pela equipe. As soluções são mantidas pelo fornecedor Impacta Web, com sede no Espírito Santo, que conta com mais de 10 anos de experiência no mercado digital, na área de desenvolvimento web sob medida e em planejamento estratégico.

ProSeleta é uma ferramenta de gestão integrada de processos seletivos, concursos públicos, certificações e vestibulares, que compreende todas as etapas, desde publicação de editais, recebimento de inscrições, alocação de candidatos, correção de provas, até publicação do resultado.

O ProBanca permite a gestão completa da elaboração, da diagramação automatizada e da separação de provas para os certames. Além da informatização de todo o processo, destacam-se por sua eficiência, otimização de recursos e aumento da produtividade. Os softwares foram desenvolvidos no modelo SaaS (software como serviço), em que o fornecedor se responsabiliza por toda a infraestrutura necessária para disponibilização do sistema (servidores, conectividade, cuidados com segurança da informação, backups etc.), dividindo responsabilidades e entregando ao cliente maior segurança e escalabilidade para seu negócio.

Maior integração com outros setores da Fundep

A escolha e implantação de um novo Sistema de Gestão de Concursos contribuiu para a interação da equipe com outros setores da Fundep. Destaca-se que esta interação resultou não apenas em aprendizado sobre o trabalho realizado por outros setores, como também foi imprescindível para a pesquisa e escolha do melhor software. Destaca-se, também, a parceria com os setores de TI, Assessoria Jurídica, Compras e Diretoria.

A maior integração com a Assessoria Jurídica e Conselho Diretor da Fundep permitiu aprimorar os processos pertinentes de concursos, com vistas à maior segurança jurídica e operacional, entre os quais destacam-se, acompanhamento mais próximo da assessoria jurídica às peculiaridades de cada concurso, introdução de análise de risco de concursos, planejamento orçamentário prévio à apresentação de propostas aos clientes e padronização dos tópicos constantes de propostas.

3.10. Prover a gestão de Programas (Rota 2030) com excelência, eficiência e segurança

A coordenação de programas surge como resposta da administração pública para lidar com o processo de fragmentação proporcionado pela existência de múltiplas organizações e atores incidentes sobre um mesmo problema. Seu objetivo é ampliar o alinhamento e integração, permitindo que diferentes dirigentes e burocracias colaborem de forma intencional e coerente²².

Em linhas gerais, os programas prioritários se propõem a enfrentar desafios estruturais do país, que demandam estratégias de gerenciamento e construção de parcerias intersetoriais, sobretudo durante a fase de implementação. Neste contexto, a ação de coordenação, seja ela analisada como um processo ou como um resultado, busca maximizar ganhos para todos os envolvidos, e, assim, obter contribuição para o resultado geral da política pública.

No campo de estudos dos projetos de pesquisa, desenvolvimento e a inovação (PDI) financiados pelo programa Rota 2030 é possível identificar duas perspectivas de investigação. Um primeiro eixo privilegia na pesquisa a obtenção de conhecimento como base para a ação – *Demand-pull*. Um segundo eixo tem como preocupação central explicar a realidade, enfatizando contribuições para avanços teóricos e práticos de determinado campo de estudo – *Technology-push*. O progresso tecnológico dessas perspectivas se beneficia do mútuo diálogo, favorecendo uma análise orientada para a ação que, por sua vez, pode contribuir para o processo de tomada de decisão em prol dos setores da economia beneficiados pelos programas.

A área Gestão de Programas contribui efetivamente para o alcance da missão Fundep ao promover esses espaços de diálogo de interesse público, que constituem, eles próprios, elementos da dinâmica social que explicam uma dificuldade latente na relação política-acadêmica-empresarial de constituição e reconstituição de desafios setoriais. Nessa relação, a condição para que uma determinada questão se torne objeto de atenção e investimento de um programa prioritário é o seu reconhecimento como um assunto coletivo, estruturante e setorial.

²²<https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8935/3/Td-2440.pdf>

Com efeito, nota-se a complexidade dos arranjos institucionais que envolvem multiparceiros e a necessidade de frequentes agenciamentos. Todavia, observa-se um certo ordenamento entre os mecanismos de governança, estando a hierarquia em primeiro lugar, seguida de redes. No tocante à hierarquia, em especial, ela é necessária na construção dos arranjos de coordenação, uma vez que a convocação dos atores para participar da constituição das arenas e dos recursos demanda autoridade e empoderamento. Mas se o mecanismo hierárquico é necessário para dar início às atividades de coordenação, ele não é suficiente no processo de implementação dos programas. É crucial obter o engajamento dos parceiros envolvidos por consenso. O estoque da autoridade é pequeno para sustentar interações baseadas na cooperação, no convencimento e na confiança mútua, mas possível mediante a efetivação de capacidades de facilitação e espaços de diálogo via instrumentos *ad hoc*.

Dessa cooperação, emergem coalizões que reúnem representantes da sociedade civil, da academia e de empresas com o propósito de ampliar e qualificar o debate econômico e de mobilizar, discutir e propor meios de implementação efetivos para a agenda setorial. A agenda dos programas aqui referenciados é dedicada ao aprimoramento de serviços e produtos comercializados, que estimula e assessora redes de profissionais comprometidos e participativos. Ela tem como propósito fortalecer equipes, instituições e regiões, ampliando capacidades, networking e oportunidades para um desenvolvimento sustentável e inclusivo. Tal agenda almeja tornar os negócios transacionados mais simples e inteligentes, combinando esforços do governo, da iniciativa privada e da academia para construir soluções para problemas concretos, aprimorando a oferta, a demanda, o acesso e a qualidade.

O programa Rota 2030 configura, portanto, redes de atores e de entidades mobilizados em torno de problemas de interesse público, cujo enfrentamento ultrapassa a capacidade de ação isolada da Fundep, seja por complexidade, seja pelo maior grau de imersão no problema que uma ação sistematizada requer. Está representada nessa rede a quádrupla hélice: o governo, a academia, a indústria, a sociedade e o meio ambiente.

No Rota 2030, a Fundep é coordenadora de três programas prioritários: Linha IV – Ferramentarias Brasileiras Mais Competitivas; Linha V – Biocombustíveis, Segurança Veicular e Propulsão Alternativa à Combustão e Linha VI – Estímulo à Produção de Tecnologias Relacionadas à Conectividade Veicular, esta última aprovada pelo Ministério da Economia em 08/08/2022, como explicitado no tópico 3.7.

Linha IV: Ferramentarias Brasileiras Mais Competitivas

A Linha IV tem como objetivo solucionar dificuldades de empresas de ferramentarias automotivas com baixa produtividade e defasagem tecnológica, capacitando a cadeia por meio do aumento da produtividade e da competitividade. A linha vem atuando em diversos eixos para alcançar os resultados esperados e promover a transformação necessária, seja por meio do desenvolvimento de tecnologias e conexão de multiparceiros, até capacitação profissional e estímulo ao empreendedorismo e inovação.

Em 2022 uma chamada pública de PDI foi divulgada com o propósito de solucionar três encomendas tecnológicas do setor: Projetos de demonstrador de moldes para vulcanização de pneus; Projetos de demonstrador de moldes para tanques rotomoldados; e Projetos de demonstrador de moldes para injeção de peças plásticas de baixo volume.

As propostas selecionadas envolveram a participação de 17 ICTs e 36 empresas. Estas propostas ofereceram R\$6,3 milhões de reais em contrapartidas econômicas e têm a previsão de receber R\$8,4 milhões de reais em aporte do programa.

Em paralelo, uma plataforma multilateral denominada Conecta Mais²³, que tem como objetivo integrar empresas fornecedoras de ferramentarias automotivas a consultores técnicos especializados e fornecedores de soluções a partir de um diagnóstico de maturidade ao longo da jornada de produtividade, teve sua landing page e plano de comunicação concluídos, e o cadastro de multiparceiros iniciado.

A Fundep também gerenciou o desenvolvimento da plataforma Rota in Curso²⁴, um ambiente virtual que oferece cursos de formação para ferramentarias. A plataforma faz a administração de créditos somados pelas empresas que participam das ações da linha. Com investimento inicial de 12 milhões de reais, são ofertados mais de 50 cursos gratuitos focados na capacitação técnica e gerencial nas modalidades presencial, semipresencial, EAD e EAD autoinstrucional. As capacitações são ministradas e certificadas por instituições de ensino, como o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai).

Ainda em 2022, foi promovido o lançamento da segunda edição do Rota Challenge. A ação busca conectar a indústria da ferramentaria com startups de todo o Brasil para estimular um ambiente de empreendedorismo e inovação em busca da otimização de processos produtivos. A edição terá investimento de até 600 mil reais para executar provas de conceito capazes de solucionar três desafios do setor ferramental: gerenciamento de processos; precisão de orçamentos; gestão de matéria prima e controle da produção.

Linha IV: Biocombustíveis, Segurança Veicular e Propulsão Alternativa à Combustão

A Linha V tem como objetivo oferecer ao mercado opções de eletrificação do powertrain veicular com eficiência energética, utilização de biocombustíveis para a geração de energia e adequação ao contexto brasileiro de infraestrutura de abastecimento. Além do desenvolvimento direto de tecnologias, busca-se a formação técnica e capacitação com a participação de pesquisadores das melhores instituições de pesquisa do país.

Em 2022, foram divulgadas cinco chamadas públicas de PDI. Três chamadas tiveram o processo de seleção concluído em 2022 e duas se encerram em 2023. Duas chamadas lançadas em 2021 tiveram o processo de avaliação concluídos em 2022. Os números e cifras das chamadas podem ser conferidos na Fig.3.36 a seguir.

²³<https://rota2030.fundep.ufmg.br/conecta-mais/>

²⁴<https://rotaincurso.fundep.ufmg.br/>

Chamada	Nº propostas submetidas	Nº propostas aprovadas	Valor previsto em aporte (em R\$)	Valor comprometido (em R\$)
04/2021	14	4	16,5 mi	3.970.278,95
01/2022	6	4	18 mi	11.945.384,62
02/2022	7	2	18 mi	5.999.913,46
03/2022	12	4	18 mi	6.510.461,52
Berço ao portão	8	1	7 mi	6.497.703,27
Formação 01/22	14	3	795 mil	113.670,59

Figura 3.36: Linha V: chamadas avaliadas e/ou lançadas em 2022

As chamadas de PDI 01, 02 e 03/2022 foram organizadas em sistema de submissão contínua, contando com três períodos de avaliação. Promover a iniciativa em fluxo gerou maior previsibilidade na submissão de propostas. Além disso, esse modelo ofereceu novas oportunidades para a ressubmissão de propostas reprovadas, de acordo com os critérios de avaliação.

Em paralelo, a chamada especial “Do berço ao portão” foi encomendada junto à Associação Brasileira de Engenharia Automotiva (AEA). O objetivo é determinar impactos ambientais, principalmente pegada de carbono, pelo método de Avaliação do Ciclo de Vida (ACV) de veículos leves e de construir uma visão estruturante para o futuro da descarbonização no Brasil.

Além do eixo de PDI, a Linha possui foco em formação de profissionais qualificados para o setor. Os cursos aprovados em 2022 estão sendo ministrados por docentes de três universidades: Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e Universidade Estadual de Campinas (Unicamp). As áreas contempladas são de veículos elétricos, ACV e baterias.

Relacionamento

Na coordenação das Linhas IV e V, a Fundep manteve uma estratégia focada nos pilares transparência e diálogo no relacionamento com os públicos interessados.

No pilar transparência, o acesso às informações relevantes e atualizadas foi concedido através do site do programa Rota 2030. Este canal permite a comunicação efetiva com os parceiros, além de ampliar a visibilidade da instituição. Em 2022, foram contabilizados 23.069 usuários, com mais de 50 mil acessos aos relatórios, conteúdos e 43 matérias sobre as iniciativas do programa.

Também foram disponibilizados no site os portfólios de projetos de PDI da Linhas IV e V. O conjunto de informações é gerado a partir de um Business Intelligence - BI capaz de organizar o processo de coleta e transformação de dados de forma clara e objetiva. Por meio do painel, é possível conferir informações fundamentais, como escopo dos projetos, valores, prazos, contrapartidas, parceiros envolvidos e status da execução.

No pilar diálogo, a área Gestão de Programas mapeou demandas do setor automotivo, captou recursos e fomentou parcerias entre diferentes empresas e centros tecnológicos para o desenvolvimento de projetos colaborativos. No ano de 2022 foram realizadas mais de 70 reuniões, entre presenciais e virtuais, com empresas do setor automotivo e ICTs. Um dos principais papéis desempenhados pela Fundep no âmbito

do Rota 2030 é o de estimular a interação e conexão entre os diferentes públicos.

A interação também acontece por meio da organização e participação em eventos institucionais. A Fundep organizou 16 eventos e participou com atividades em outros 19 de entidades parceiras. A estratégia visa a compreensão dos objetivos do programa e o estabelecimento de uma comunicação ativa. O Rota Tech 2030, organizado pela Fundep em outubro, em São Bernardo do Campo (SP), é um exemplo. O objetivo desse evento foi reunir especialistas do setor automotivo para apresentar resultados, mapear desafios, propor soluções e direcionar ações capazes de impactar o segmento automotivo. Com mais de 250 participantes, o evento teve 27 palestras e painéis técnicos, com mais de 50 especialistas do setor, e a exposição de 22 projetos de PDI desenvolvidos por meio do programa Rota 2030.

Pesquisa de Satisfação

A satisfação dos coordenadores que tem projetos gerenciados na linhas IV e V do Rota 2030 também foi medida por meio de pesquisa que buscou compreender o atendimento da equipe Fundep dedicada à gestão do Programa.

A análise dos resultados evidencia que os(as) coordenadores(as) de projetos estão mais satisfeitos com o domínio que os analistas demonstram sobre o projeto, o acompanhamento e a capacidade de propor soluções para suas demandas do que com a operação em si.

É o que pode se depreender da resposta a afirmações como “o analista compreende o Edital, os objetivos do projeto e contribui efetivamente para a solução de problemas e esclarecimentos de dúvidas” (4.35) e “o analista demonstra domínio e segurança no acompanhamento do meu projeto” (4.30), como se observa na Fig.3.37.



Figura 3.37: Resultado da pesquisa de satisfação do time do Rota 2030

Por outro lado, situam-se na faixa de neutralidade, indicando que há desafios a serem superados, questões relacionadas à funcionalidade de gerenciamento de projetos, com nota (3.57), tempo médio de análise de solicitações (3.39) e tempo de retorno a telefonemas e e-mails (3.35), e o tempo para análise da prestação de contas (3.35).

Merece destaque a nota (4.78) para a afirmação “O analista responsável pelo acompanhamento do meu projeto é atencioso e educado”.



Figura 3.38: Resultado da pesquisa de satisfação do time do Rota 2030



Figura 3.39: Resultado da pesquisa de satisfação do time do Rota 2030

Resultado Financeiro e Contábil

O resultado financeiro e contábil alcançado pela Fundep em 2022 é discutido, resumidamente, a seguir.

Adiantamento a Projetos

Um indicador que deve ser monitorado para um bom resultado financeiro é o adiantamento de recursos a projetos contratados e em execução. O adiantamento é um expediente que a Fundep executa para propiciar a execução de projetos da UFMG que, momentaneamente, dependem da liberação de recursos dos órgãos financiadores. Trata-se, como o próprio nome sugere, de adiantamentos de recursos sob demanda após análise rigorosa do risco e da perda financeira (a Fundep não cobra juros monetários sobre os adiantamentos) e a forma de ressarcimento pelo órgão financiador e a natureza do projeto.

A Fundep encerrou 2022 com um total de R\$13,5 milhões em adiantamento, sendo R\$3,8 milhões em projetos em conta vinculada e R\$9,7 milhões em projetos em conta movimento, como indicado na Fig.4.1 a seguir. Observa-se, claramente, uma tendência de diminuição desses adiantamentos desde 2015 para um patamar em torno de R\$15 a R\$14 milhões. A meta é reduzir esse patamar para no máximo R\$10 milhões até 2026.

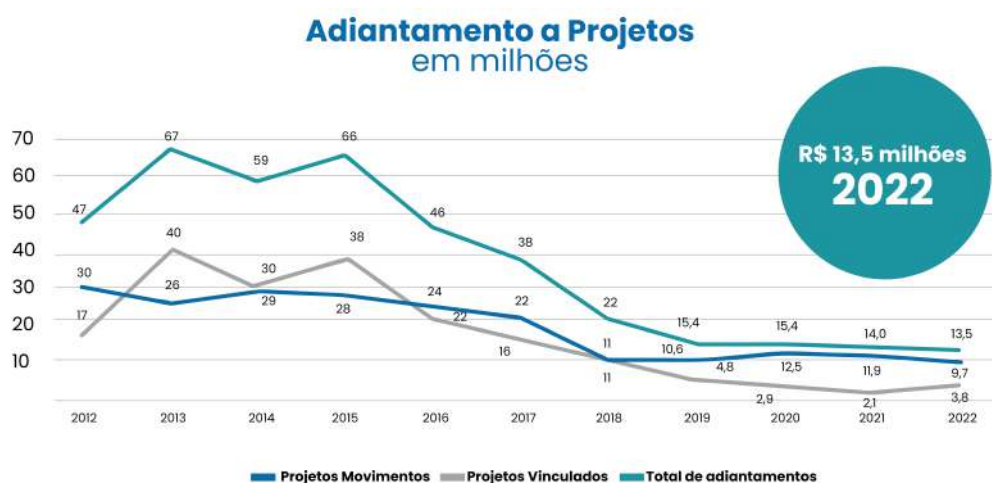


Figura 4.1: Evolução do Adiantamento de Recursos a Projetos (em milhões R\$)

Resultado Financeiro e Contábil

O resultado financeiro é composto pela diferença entre o resultado financeiro operacional (receitas operacionais - despesas operacionais) e resultado financeiro não operacional (receitas não operacionais - despesas não operacionais) somado aos fundos e investimentos.

As receitas e despesas operacionais são todas ligadas diretamente à atividade principal da Fundep, envolvendo a gestão administrativa de projetos, concursos e do programa Rota 2030. Entre as receitas destacam-se a taxa de administração dos projetos, os lucros e despesas indiretas em obras e absorções positivas de encerramentos de projetos. As principais despesas operacionais, por sua vez, caracterizam-se como despesas com a folha de pessoal e despesas gerais: água, luz, limpeza, vigilância, manutenção, viagens, consultorias etc., e absorções negativas (multas e glosas).

As receitas e despesas não operacionais são aquelas que não estão ligadas à atividade fim da Fundep, envolvendo, entre as receitas, os aluguéis de imóveis de propriedade da Fundação; rendimentos de operações financeiras e compensação de créditos tributários (INSS); e, entre as despesas, o Refis (parcelamento tributário) e os gastos emergenciais.

Os fundos e investimentos são operações de investimentos e apoios estratégicos aprovados pela Diretoria e Conselho Curador da Fundep, entre os quais destacam-se o Fundo Acadêmico repassado a UFMG (30% do resultado líquido contábil da Fundep); BHTEC: apoio estratégico e cooperação; Fundação Rodrigo Melo Franco de Andrade: apoio estratégico e cooperação; BiotechTown: investimento Fundepar-Fundep; Reserva Cebas (Certificado de Entidades Beneficentes de Assistência Social).

O resultado financeiro foi de R\$2.812.893,50 referente à diferença entre as receitas totais de R\$51.673.976,09 e as despesas totais de R\$48.861.082,59 no regime de fluxo de caixa. Por outro lado, o resultado contábil foi de R\$3.187.272,45, referente à diferença entre as receitas totais de R\$50.718.043,45 e as despesas totais de R\$47.530.771,00 no regime de competência. Essas informações são destacadas na Fig.4.2 a seguir.



Figura 4.2: Resultado financeiro e contábil da Fundep em 2022

O detalhamento das receitas e despesas operacionais da Fundep em 2022 é mostrado nas Figs.4.3 e 4.4, a seguir.

Entre as receitas, destaca-se a taxa de administração dos projetos administrados pela Fundep no total de R\$50.197.153,42, representando 12% a mais do que em 2021 e 11% de aumento em relação ao aprovado para 2022.

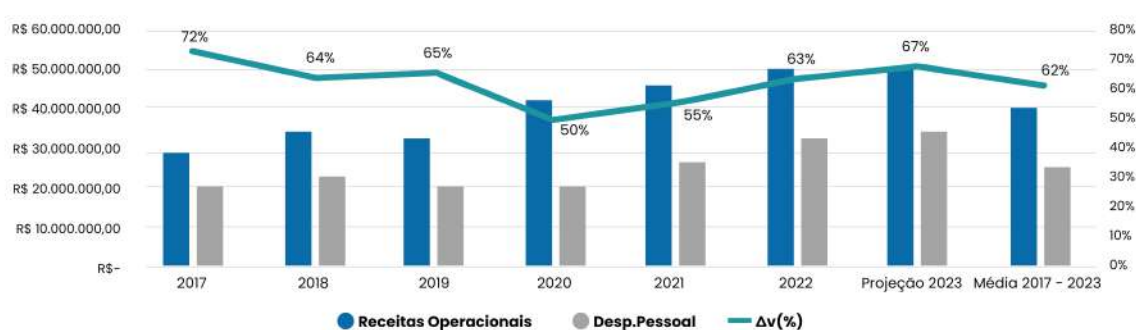
Entre as despesas, destaca-se a folha de pessoal da Fundep no total de R\$31.810.746,04, correspondendo a 30% a mais do que 2021 e 7% maior em relação ao aprovado para 2022. O aumento significativo na folha de pessoal em 2022 deve-se à reestruturação organizacional efetuada com contratação de coordenadores e gerentes para os setores da Fundep, conforme descrito no Capítulo 2. Historicamente, a folha de pessoal representa um percentual médio de 62% da receita operacional, como indicado na Fig.4.5. Nesse indicador, a projeção para 2023 é de 67%, entretanto, a meta é de que a folha de pessoal represente 65% da receita operacional.

DEMONSTRATIVO	Orçamento 2022			Comparativo			Comparativo		
	Aprovado	Realizado	%	Realizado 2021	Realizado 2022	%	Realizado 2022	Aprovado 2023	%
1 - RECEITAS OPERACIONAIS	45.380.000,00	50.197.153,42	11%	44.843.606,77	50.197.153,42	12%	50.197.153,42	49.141.145,86	-2%
a. Projetos em andamento e formalizados	34.750.000,00	41.078.812,31	18%	39.244.812,30	41.078.812,31	5%	41.078.812,31	39.553.213,04	-4%
b. Novos projetos a serem captados	3.200.000,00	5.666.531,85	77%	2.602.030,28	5.666.531,85	118%	5.666.531,85	4.721.846,28	-17%
c. Unidade de Negócios de Obras	3.000.000,00	608.295,27	-80%	140.467,42	608.295,27	333%	608.295,27	1.568.286,54	157%
d. Projetos em execução e novos concursos	3.500.000,00	2.500.884,01	-29%	2.570.086,71	2.500.884,01	-3%	2.500.884,01	2.200.000,00	-12%
e. Alorçoes saldos positivos encerramento de projetos	930.000,00	342.629,98	-62%	86.398,06	342.629,98	297%	342.629,98	1.100.000,00	221%
2 - DESPESAS OPERACIONAIS	(41.941.188,81)	(44.541.906,87)	6%	(36.841.055,98)	(44.541.906,87)	21%	(44.541.906,87)	(48.644.535,82)	5%
2.1 - Pessoal	(29.610.492,06)	(31.810.746,04)	7%	(24.503.511,10)	(31.810.746,04)	30%	(31.810.746,04)	(33.134.344,88)	4%
2.2 - Outras despesas	(11.189.896,85)	(10.296.603,76)	-8%	(10.054.040,97)	(10.296.603,76)	2%	(10.296.603,76)	(12.360.171,94)	20%
2.3 - Contingência	(300.000,00)	-	-100%	-	-	-100%	-	(300.000,00)	-100%
2.4 - Absorção	(850.000,00)	(2.434.556,87)	186%	(2.283.503,49)	(2.434.556,87)	7%	(2.434.556,87)	(850.000,00)	-65%
3 - RESULTADO OPERACIONAL (1 - 2)	3.438.811,19	5.655.246,75	65%	7.802.551,21	5.655.246,75	-28%	5.655.246,75	2.498.823,24	-56%
4 - RECEITAS NÃO OPERACIONAIS	414.000,00	1.476.822,67	257%	1.971.176,13	1.476.822,67	-25%	1.476.822,67	1.240.000,00	-16%
a. Receitas alugueis imóveis de propriedade da Fundep	234.000,00	237.978,96	2%	211.023,29	237.978,96	13%	237.978,96	240.000,00	1%
b. Rendimentos de operação financeira	180.000,00	1.238.843,71	598%	1.105.802,84	1.238.843,71	12%	1.238.843,71	1.000.000,00	-19%
c. Compensações de créditos de INSS	-	-	-100%	654.352,00	-	0%	-	-	-100%
5 - DESPESAS NÃO OPERACIONAIS	(2.236.100,00)	(2.174.293,99)	-3%	(2.932.173,70)	(2.174.293,99)	7%	(2.174.293,99)	(2.290.580,00)	5%
a. Despesas Emergenciais	(100.000,00)	(140.834,89)	41%	(24.584,94)	(140.834,89)	473%	(140.834,89)	(100.000,00)	-29%
b. Logomarca	(100.000,00)	-	-100%	(20.000,00)	-	-100%	-	(100.000,00)	-100%
c. REFS	(2.036.100,00)	(2.033.459,10)	0%	(1.987.588,76)	(2.033.459,10)	2%	(2.033.459,10)	(2.090.580,00)	3%
6 - RESULTADO NÃO OPERACIONAL (4 - 5)	(1.822.100,00)	(897.471,32)	-52%	(960.995,57)	(897.471,32)	1043%	(897.471,32)	(1.050.580,00)	51%
7 - RESULTADO FINANCEIRO (3 + 6)	1.596.711,19	4.967.775,43	210%	7.741.555,64	4.967.775,43	-35%	4.967.775,43	1.446.249,24	-71%
8 - FUNDOS / INVESTIMENTOS	(1.530.000,00)	(2.144.881,93)	40%	(2.225.947,19)	(2.144.881,93)	-4%	(2.144.881,93)	(1.360.000,00)	-37%
a. Fundo Acadêmico	(570.000,00)	(398.632,40)	-30%	(984.858,43)	(398.632,40)	-60%	(398.632,40)	(400.000,00)	0,3%
b. BiotechTown (4ºParc./2021, 5ºParc./2022, 6ºult. Parc./2023)	(512.250,00)	(512.249,53)	0%	(811.088,76)	(512.249,53)	-37%	(512.249,53)	(427.140,00)	-17%
c. BiotechTown (FFADI)	512.250,00	-	-100%	-	-	-100%	-	427.140,00	-100%
d. BHTC	(480.000,00)	(532.000,00)	11%	(430.000,00)	(532.000,00)	24%	(532.000,00)	(480.000,00)	-10%
e. FRMFA	(480.000,00)	(702.000,00)	46%	-	(702.000,00)	-100%	(702.000,00)	(480.000,00)	-32%
f. Fundo Reserva Folha Santander (+)	3.000.000,00	994.722,47	-67%	-	994.722,47	-100%	994.722,47	4.058.666,57	308%
g. Investimentos Folha Santander (-)	(3.000.000,00)	(994.722,47)	-67%	-	(994.722,47)	-100%	(994.722,47)	(4.058.666,57)	308%
h. Receita Benefício CEBAS (+)	-	4.900.053,52	-100%	-	4.900.053,52	-100%	4.900.053,52	5.422.402,87	11%
i. Fundo Reserva Benefício CEBAS (-)	-	(4.900.053,52)	-100%	-	(4.900.053,52)	-100%	(4.900.053,52)	(5.422.402,87)	11%
9 - RESULTADO LÍQUIDO (7 + 8)	96.711,19	2.812.893,50	4177%	5.515.908,45	2.812.893,50	-49%	2.812.893,50	86.249,24	-97%

Figura 4.3: Resultado financeiro detalhado da Fundep em 2022

DEMONSTRATIVO	Orçamento 2022			Comparativo			Comparativo		
	Aprovado	Realizado	%	Realizado 2021	Realizado 2022	%	Realizado 2022	Aprovado 2023	%
2 - DESPESAS OPERACIONAIS	(41.941.188,91)	(44.541.906,87)	6%	(36.841.055,56)	(44.541.906,87)	31%	(44.541.906,87)	(46.644.516,62)	5%
2.1 - Pessoal	(29.810.492,06)	(31.810.746,04)	7%	(24.503.511,10)	(31.810.746,04)	30%	(31.810.746,04)	(33.134.344,68)	4%
a. Pessoal - Folha	(24.801.970,17)	(26.176.663,54)	6%	(20.095.555,48)	(26.176.663,54)	30%	(26.176.663,54)	(27.850.989,94)	6%
b. Pessoal - Plano de saúde	(1.291.372,04)	(1.147.139,33)	-11%	(1.077.001,78)	(1.147.139,33)	7%	(1.147.139,33)	(1.361.324,87)	19%
c. Pessoal - Vale alimentação	(2.867.149,86)	(2.960.883,69)	3%	(2.738.114,16)	(2.960.883,69)	8%	(2.960.883,69)	(3.322.029,97)	12%
d. Pessoal - Rescisão	(500.000,00)	(1.526.059,48)	205%	(592.839,68)	(1.526.059,48)	157%	(1.526.059,48)	(600.000,00)	-61%
e. Pessoal - Ajuda de Custo	(150.000,00)	-	-100%	-	-	-100%	-	-	-100%
2.2 - Outras despesas	(11.130.696,85)	(10.296.603,76)	-8%	(10.054.040,97)	(10.296.603,76)	2%	(10.296.603,76)	(12.360.171,94)	20%
a. Serviços de pessoa jurídica - Geral	(4.509.889,49)	(3.694.773,49)	-18%	(4.133.127,96)	(3.694.773,49)	-11%	(3.694.773,49)	(4.203.255,76)	14%
b. Serviços de pessoa jurídica - Conservação e Limpeza	(500.306,80)	(356.789,23)	-29%	(394.488,27)	(356.789,23)	-10%	(356.789,23)	(548.552,40)	54%
c. Serviços de pessoa jurídica - Aluguel	(910.800,00)	(918.342,44)	1%	(839.195,53)	(918.342,44)	9%	(918.342,44)	(1.004.925,84)	9%
d. Serviços de pessoa jurídica - Transporte	(422.100,00)	(262.961,15)	-38%	(368.495,54)	(262.961,15)	-29%	(262.961,15)	(343.800,00)	31%
e. Serviços de pessoa jurídica - Água, Energia e Telefonia	(376.478,00)	(314.620,43)	-16%	(231.067,22)	(314.620,43)	36%	(314.620,43)	(425.744,00)	35%
f. Serviços de pessoa jurídica - Viagens	(246.500,00)	(184.964,81)	-25%	(97.774,77)	(184.964,81)	89%	(184.964,81)	(247.000,00)	34%
g. Serviços de pessoa jurídica - Jurídico	(648.000,00)	(632.694,61)	-2%	(625.064,00)	(632.694,61)	1%	(632.694,61)	(700.000,00)	11%
h. Serviços de pessoa jurídica - Informática	(1.623.600,00)	(1.400.791,55)	-14%	(1.113.742,51)	(1.400.791,55)	26%	(1.400.791,55)	(2.019.000,00)	44%
i. Serviços de pessoa física	(219.000,00)	(294.956,85)	35%	(166.238,50)	(294.956,85)	77%	(294.956,85)	(331.877,86)	13%
j. Consumo	(204.700,00)	(403.994,61)	97%	(168.922,40)	(403.994,61)	139%	(403.994,61)	(352.248,40)	-13%
k. Equipamentos/material permanente	(66.200,00)	(161.790,21)	144%	(105.780,60)	(161.790,21)	53%	(161.790,21)	(88.160,00)	-46%
l. Impostos, taxas, seguros e condomínio	(453.068,00)	(510.019,55)	13%	(408.072,07)	(510.019,55)	25%	(510.019,55)	(546.683,00)	7%
m. Tecnologia da Informação: software e equipamentos	(1.000.053,56)	(1.159.904,83)	16%	(1.402.071,60)	(1.159.904,83)	-17%	(1.159.904,83)	(1.548.924,68)	34%
2.3 - Contingência	(300.000,00)	-	-100%	-	-	-100%	-	(300.000,00)	-100%
2.4 - Absorção	(850.000,00)	(2.434.556,87)	186%	(2.283.503,48)	(2.434.556,87)	7%	(2.434.556,87)	(850.000,00)	-65%

Figura 4.4: Detalhamento das despesas operacionais da Fundep em 2022



Comparativo da Receita Operacional x Despesas com Pessoal

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Aprovado 2023	Média (2017-2023)
Receitas Operacionais	R\$ 28.257.533,39	R\$ 33.081.248,83	R\$ 31.948.747,01	R\$ 41.926.245,00	R\$ 44.643.606,77	R\$ 50.197.153,42	R\$ 49.141.059,16	R\$ 39.885.084,80
Desp. Pessoal	R\$ 20.236.348,00	R\$ 21.077.395,00	R\$ 20.840.236,00	R\$ 20.808.231,00	R\$ 24.503.511,10	R\$ 31.810.746,04	R\$ 33.134.344,68	R\$ 24.630.115,97
ΔV (%)	72%	64%	65%	50%	55%	63%	67%	62%

	mai/17	mai/18	mai/19	mai/20	mai/21	mai/22	mai/23	% Acumulado
% Dissídio Coletivo	4,00%	2,00%	5,07%	2,46%	7,59%	12,47%	5,00%	38,59%

Figura 4.5: Evolução da despesa de pessoal *versus* receita operacional da Fundep

5

Conclusão

Este relatório apresentou as principais mudanças administrativas implementadas, as ações prioritárias desenvolvidas e o balanço financeiro da Fundação de Apoio da Universidade Federal de Minas Gerais (Fundep) em 2022.

A reforma administrativa resultou em uma estrutura organizacional hierarquizada, com gerentes e colaboradores em times específicos de atividades orientados em função dos três serviços principais oferecidos pela Fundep: gestão de projetos, concursos e programas, os quais contam com equipes de apoio (suporte) geral a toda à Fundação. O conhecimento tácito acumulado com todas as mudanças de estatuto, e suas implicações na estrutura da Fundep desde seu início em 1975 até 2018, facilitou a difícil tarefa de reestruturação, concluída em 2022.

A estrutura organizacional adotada é uma importante parte da organização estratégica, pois define responsabilidades e limites, deixando mais clara toda a hierarquia entre os setores da Fundep. Essa estrutura deixa mais diretos todos os processos, facilitando o esclarecimento de dúvidas e o atendimento de coordenadores de projetos, parceiros e fornecedores. Possibilita visualizar melhor os cargos, os setores e a comunicação entre eles. O organograma adotado auxilia os colaboradores a compreenderem melhor o próprio papel, o dos colegas e, também, o dos demais setores, melhorando o senso de pertencimento.

O organograma traz, também, um dilema: por uma lado, estabilidade para a Fundep; por outra perspectiva, rigidez a estrutura. A estabilidade é benéfica para o acompanhamento dos fluxos e indicadores em cada setor. A rigidez traz o desafio adicional para o administrador readaptar o que não estiver funcionando, ou criar novos setores, a depender das demandas, preservando a hierarquia.

O Plano de Ação 2022, contendo 10 objetivos estratégicos em três dimensões – pessoas, atividades meio e apoio, e atividades-fim (gestão de projetos, concursos e programas) – contribuiu para avanços em todos os setores da Fundep. As ações desses objetivos foram implementadas concomitantemente às tarefas de gestão do dia a dia de cada setor. Foram realizadas reuniões mensais de acompanhamento, ao longo do ano, com todos os gerentes e coordenadores de equipes. Essas reuniões revelaram alguns desafios adicionais à implementação dos objetivos em si.

O primeiro diz respeito à dificuldade de comunicação entre setores; o segundo, está relacionado à resistência a mudança de alguns times com a estrutura hierarquizada; o

terceiro está associado ao abandono, entre 2019 e 2021, de procedimentos definidos e indicadores de acompanhamento na gestão de projetos; o quarto refere-se à alta taxa de renovação de quadros em 2022 (80 em 288), indicando um conjunto de colaboradores que necessitam de tempo e treinamento para se integrarem a Fundep e desenvolverem seu potencial; o quinto está relacionado ao efeito da pandemia do covid-19, que obrigou a adoção do trabalho remoto em 2020 e 2021, o qual aumentou o individualismo e a autonomia, enfraqueceu as equipes, o senso de pertencimento e espírito coletivo e de time.

Na dimensão de pessoas, partiu-se do princípio de que o capital intelectual de qualquer instituição é o seu maior patrimônio. São as pessoas que garantem a diferenciação e formação de um time de colaboradores engajados, alinhados aos objetivos institucionais e motivados a entregarem o seu melhor, esforçando-se constantemente para alcançar o atendimento de excelência e bons resultados. Foi realizada a pesquisa de clima organizacional a qual indicou que a Fundep tem um bom clima e as pessoas estão satisfeitas em trabalhar e contribuir com o propósito da Fundação. Foi estruturada a avaliação de desempenho e desenvolvido o plano de cargos e salários, ações que entrarão em vigor em 2023.

Na dimensão atividades meio e apoio, a área de TI foi reestruturada para atender a gestão de projetos. A área de Compliance foi estruturada com a definição de programa específico para contribuir que os colaboradores e terceiros ajam de forma ética e correta, incluindo auditorias internas de conformidade, reestruturação e revisão do sistema de gestão da informação (SGI) e revisão do código de ética e conduta. Trata-se de um avanço importante e mudança de cultura em linha com a UFMG, agências de fomento e instituições do país e do exterior. O time de Gestão da Informação e de Documentos estruturou uma política que guiará as ações dos processos tanto físicos quanto digitais e concluiu o plano de classificação de documentos, contribuindo assim tanto para a gestão quanto preservação da informação. O time Comunicação e Marketing desenvolveu o projeto da nova identidade visual para a Fundep - explicitando sua vinculação à UFMG - e implantou um novo portal Fundep em uma única plataforma amigável, segura e inclusiva. O time de Prospeção e Oportunidades contribuiu para a definição da proposta da linha VI do Rota 2030 – Estímulo à Produção de Tecnologias Relacionadas à Conectividade Veicular – a qual passou a ser gerenciada pela Fundep; e concentrou seu esforço na estruturação de programas de PDI na área de mobilidade sustentável, petróleo, gás e energia. Essas áreas contam com grupos de pesquisas consolidados na UFMG e ICTs apoiadas, empresas estruturadas no país, sendo estratégicas para o desenvolvimento do Brasil.

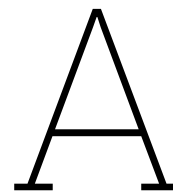
Na dimensão atividades fim, a gestão de projetos foi estruturada a partir dos princípios de eficiência, satisfação no atendimento ao coordenador de projeto e sustentabilidade financeira. Passou a ter times para a gestão de ponta a ponta com equipes específicas de Negócios e Parcerias, Centros Integrados de Atendimento (com equipes próprias de relacionamento com: a UFMG, ICTs apoiadas, projetos Fapemig, Cursos e Eventos e Projetos Especiais); Compras Nacionais; Importação; Financeiro e Prestação de Contas. Com a definição de indicadores e metas para cada time, essa estrutura permite um melhor acompanhamento da execução da gestão de projetos. Por outro lado, a pesquisa de satisfação com os coordenadores de projeto indica que o tempo médio para atendimento aos pedidos de compra é insatisfatório para o retorno

a e-mails precisa melhorar.

A equipe de Gestão de Concursos implantou duas novas ferramentas para aprimorar seus serviços: o ProSeleta, que possibilita a integração da gestão, abrangendo todas as etapas de um processo seletivo, e o ProBanca, que permite a gestão completa da elaboração, diagramação e separação das provas para os certames, ambas possibilitando maior segurança e eficiência. Em 2022, a equipe de Gestão de Concursos voltou a realizar certames no formato presencial, tendo sido responsável pela realização de 48 concursos e processos seletivos envolvendo aproximadamente 62 mil candidatos e recuperando parte das atividades suspensas em 2020 e 2021 em função das restrições impostas pela pandemia do covid19.

O time do Rota 2030 lançou 6 editais em 2022 relacionados às linhas IV – Ferramentas Brasileiras mais Competitivas e V – Biocombustíveis, Segurança Veicular e Propulsão Alternativa à Combustão do programa, os quais tiveram 17 projetos aprovados, abrangendo 28 ICTs. Além desses editais novos, a equipe do Rota 2030 gerenciou 75 projetos dos editais de anos anteriores e iniciou a gestão da linha VI - Estímulo à Produção de Tecnologias Relacionadas à Conectividade Veicular. Na frente de relacionamento, foi mantido um canal direto de comunicação com os parceiros em que foram contabilizados 23.069 usuários com mais de 50 mil acessos aos relatórios, conteúdos e 43 matérias sobre as iniciativas do programa. Além disso, foram realizadas mais de 70 reuniões e 16 eventos com empresas do setor automotivo e ICTs, com destaque para o Rota Tech 2030 que contou com mais de 250 participantes, 27 palestras e painéis técnicos e exposição de 22 projetos de PDI. A pesquisa de satisfação indica resultados bons e consistentes na gestão do programa, com melhorias necessárias no prazo da prestação de contas e retorno a e-mails.

Em termos financeiros, em 2022 a Fundep movimentou R\$1.058.635.576,73 na gestão de projetos, concursos e programas. O resultado financeiro e contábil foi positivo em R\$2.812.893,50 e R\$3.187.272,45, respectivamente. A primeira quantia revela o caráter primordial da Fundep para a UFMG e ICTs apoiadas. Os resultados financeiro e contábil indicam a robustez da Fundação ao passar por uma profunda reestruturação após dois anos de trabalho remoto.



Histórico da Estrutura Organizacional da Fundep

Este Apêndice examina o histórico das mudanças na estrutura organizacional da Fundep bem como as principais alterações estatutárias, desde a sua fundação, em 1975, até 2018.

Os organogramas representativos da estrutura organizacional de funcionamento e de interligação dos setores e departamentos internos da Fundep não são objeto de previsão no estatuto da Fundação, embora seja atribuição do Conselho Curador deliberar sobre “a estrutura administrativa da Fundação”. Por opção, o estatuto institucional, historicamente, tratou de disciplinar a estrutura orgânica apenas dos órgãos de gestão superiores. Desde a sua criação, a Fundep teve 11 alterações estatutárias, a última em 2018.

Desde a sua fundação até 2018, a Fundep sempre contou com uma estrutura organizacional similar à mostrada no Capítulo 2. Em resumo, a Fundep sempre se ancorou em uma estrutura hierarquizada, tendo o Conselho Curador e Conselho Fiscal como órgãos máximos da Fundação, seguidos pela Presidência (inicialmente Secretaria Executiva, seguida por Diretoria Executiva e Conselho Diretor), assessorias, gerências e divisões setoriais que foram se expandindo à medida que os serviços da Fundep aumentaram em quantidade e complexidade.

Entre 1975 e 1987, na primeira década da Fundação, o organograma compreendia o Conselho Curador, a Secretaria Executiva, o Setor Administrativo voltado para a gestão de projetos, dois setores complementares, voltados para a elaboração e montagem de projetos e contratos e documentação e intercâmbio; e grupos de pesquisas, prestação de serviços e atividades culturais, como indicado na Fig.A.1 a seguir.

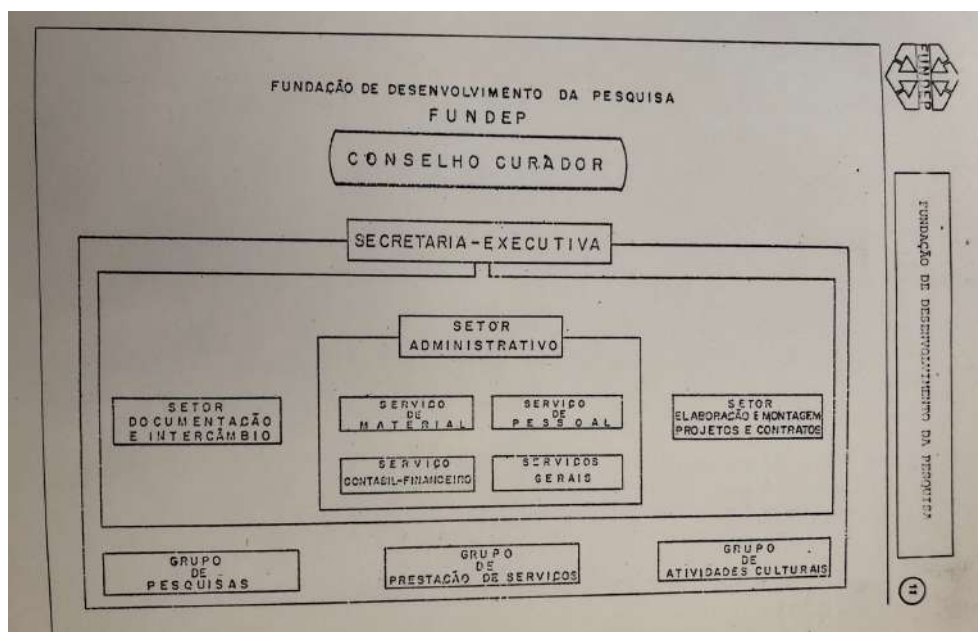


Figura A.1: Organograma da Fundep em 1976

Em 1987, com o aumento do número de projetos que passaram a ser administrados, o organograma foi alterado e passou a compreender o Conselho Curador, a Diretoria Executiva com uma Assessoria e um Colegiado de Coordenação e uma Gerência de Operações e Controle. Para executar a gestão dos projetos, foram estruturadas sete Divisões: elaboração de projetos, administração de cursos, compras, contábil, financeira, administração de pessoal e prestação de contas, como indicado na Fig.A.2 a seguir.

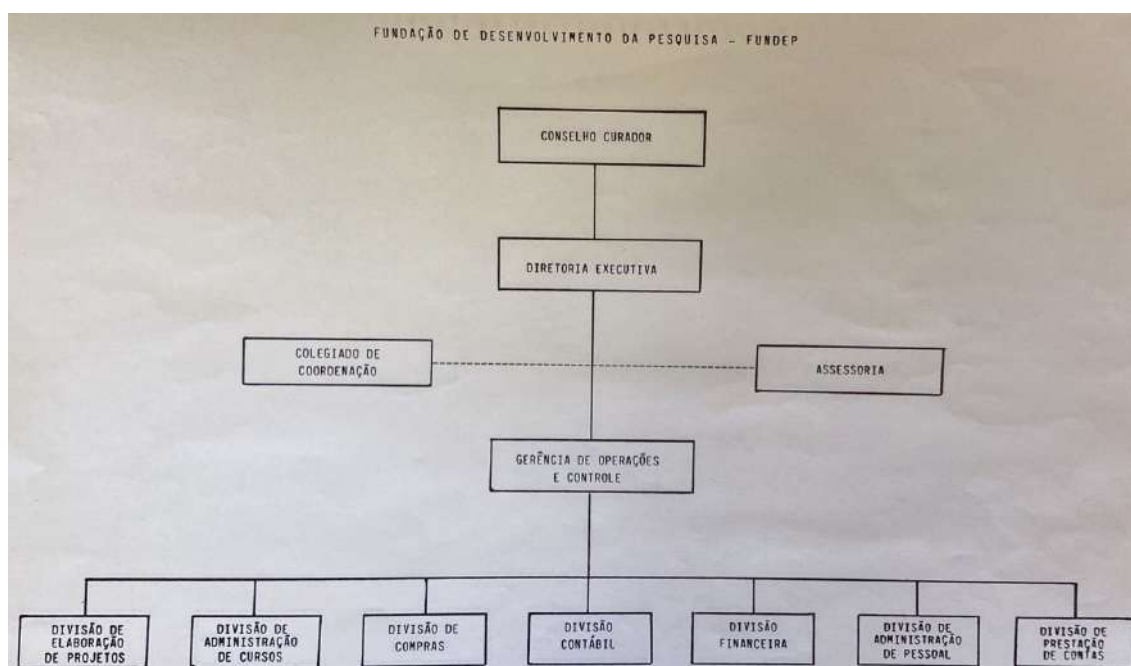


Figura A.2: Organograma da Fundep em 1987

A expressão “apoio”, considerando-se ser a Fundep essencialmente uma “fundação de apoio” da UFMG, somente integrou o estatuto da entidade no ano de 1992, quando esta terminologia incorporou definitivamente a qualificação das entidades privadas do terceiro setor, sem fins lucrativos, que tinham como missão finalística principal a colaboração com as Instituições Federais de Ensino Superior, atuando em prol da captação e da gestão dos recursos vinculados aos projetos acadêmicos, sob controle institucional das universidades.

Foi em 1992 que a Fundep passou a realizar concursos, além da gestão de projetos, motivando a criação de um setor específico para esse fim. Com a expansão do número de projetos e também com a necessidade de aquisição de bens de custeio e capital não disponíveis no mercado nacional, foi criado o setor de importações que ficou inicialmente vinculado à divisão de compras. Foi criada também uma seção de apoio operacional para dar suporte a todas as divisões, como indicado na Fig.A.3 a seguir.

Há outro fato histórico na década de 1990 que merece registro. Naquela década, as Universidades atuavam em intensa cooperação com as fundações de apoio e não havia uma norma que disciplinasse esta relação, cada vez mais complexa e intrínseca, fato que despertava manifestações de restrição por parte dos órgãos de controle. Identificou-se, assim, a necessidade de se instituir uma lei que regulamentasse este relacionamento. Nesse contexto foi editada a Lei no. 8.958/94, sancionada ao final de dezembro de 1994 ¹.

¹A Fundep teve um papel protagonista nos debates e na construção da primeira versão da Lei no. 8.958/94, editada ao final de dezembro de 1994. Atuou de forma estreita e articulada com o Conselho Nacional das Fundações de Apoio às Instituições de Ensino Superior (Confies), aproveitando-se do fato da natural aproximação política da UFMG com as então autoridades executivas nacionais

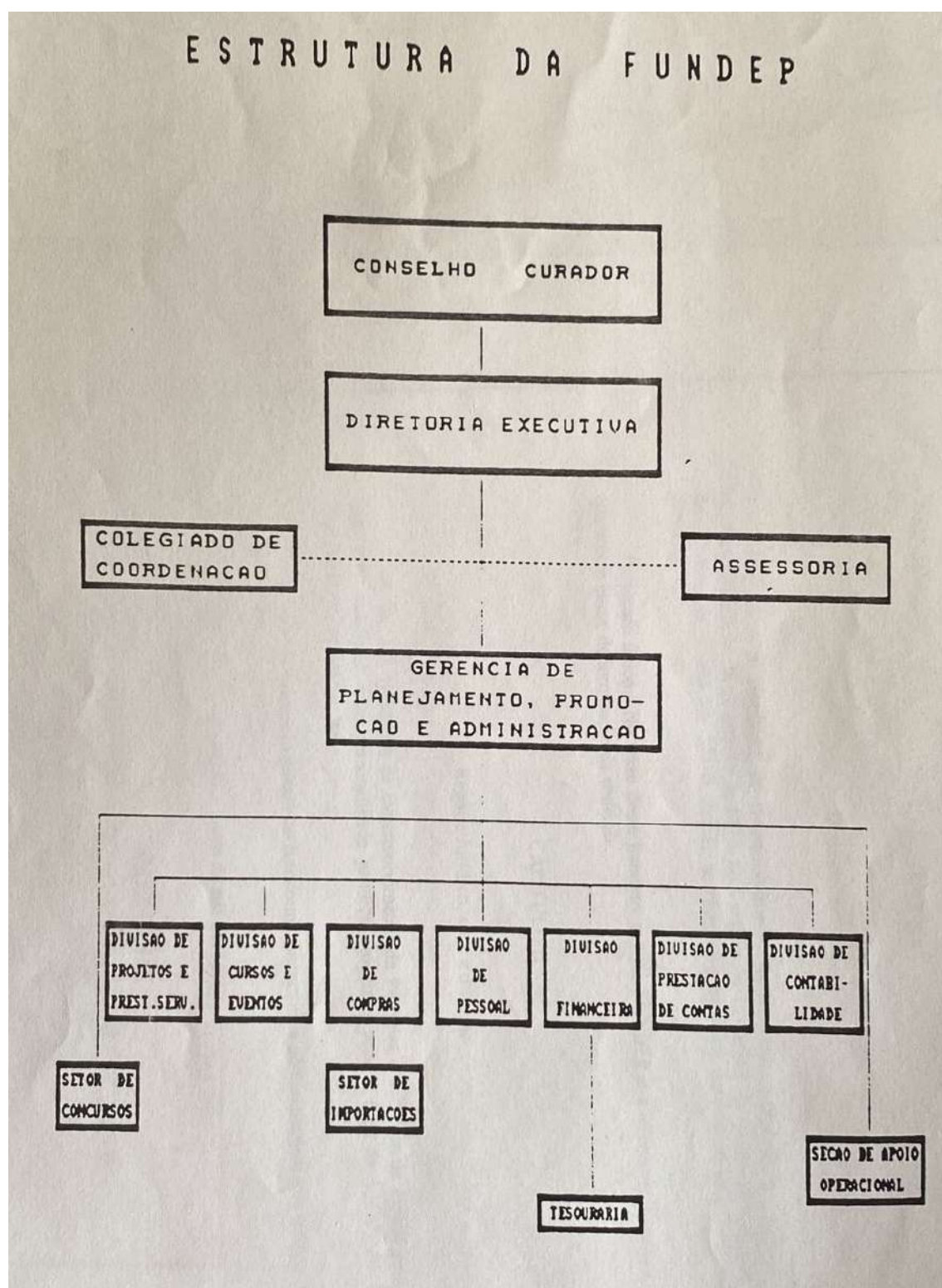


Figura A.3: Organograma da Fundep em 1992

No final da década de 2000, as fundações de apoio foram alvo de diversas matérias na imprensa local e nacional, em que se noticiou situações pontuais de excesso no relacionamento com as Universidades, algo que deu ensejo ao clássico acórdão do Tribunal de Contas da União (Acórdão 2731/2008), com diversos apontamentos de

práticas que deveriam ser melhor controladas ou mesmo evitadas na atuação das fundações em parceria com as Universidades.

Nesse contexto, em 2010 o Ministério Público do Estado de Minas Gerais, pela Curadoria de Fundações, induziu a alteração do estatuto da Fundep, de forma a aperfeiçoar a sua estrutura de governança. Assim, a Fundep passou a contar com Conselho Curador, Conselho Fiscal e Conselho Diretor com apoio de assessorias jurídica, gestão de pessoas e auditoria interna. Além da Presidência, o Conselho Diretor era constituído por duas diretorias: operações e desenvolvimento institucional as quais vinculavam-se superintendências com a mesma denominação. Às duas diretorias e superintendências, subordinavam-se o centro de serviços compartilhados, incluindo pessoal, compras, importação, financeiro, contratos e validação fiscal e suporte a projetos de extensão; gestão Fundep, incluindo orçamento e custos, gerência de logística e infraestrutura, e contabilidade; centro de informação, incluindo gestão de TI, gestão de processos, gestão da informação; gerência de atendimento a projetos, incluindo equipes de negociação, equipes de projeto UFMG, equipe de projetos externos, e gerência de projetos especiais; gestão de concursos, incluindo as áreas pedagógica, técnica e logística, como indicado na Fig.A.4 a seguir.

Em 2011, outra mudança estatutária se impôs, por força de lei, desta vez para prever que a escolha de um membro do Conselho Curador da fundação devesse recair em representante de entidades científicas ou empresariais, sem vínculo com a UFMG.

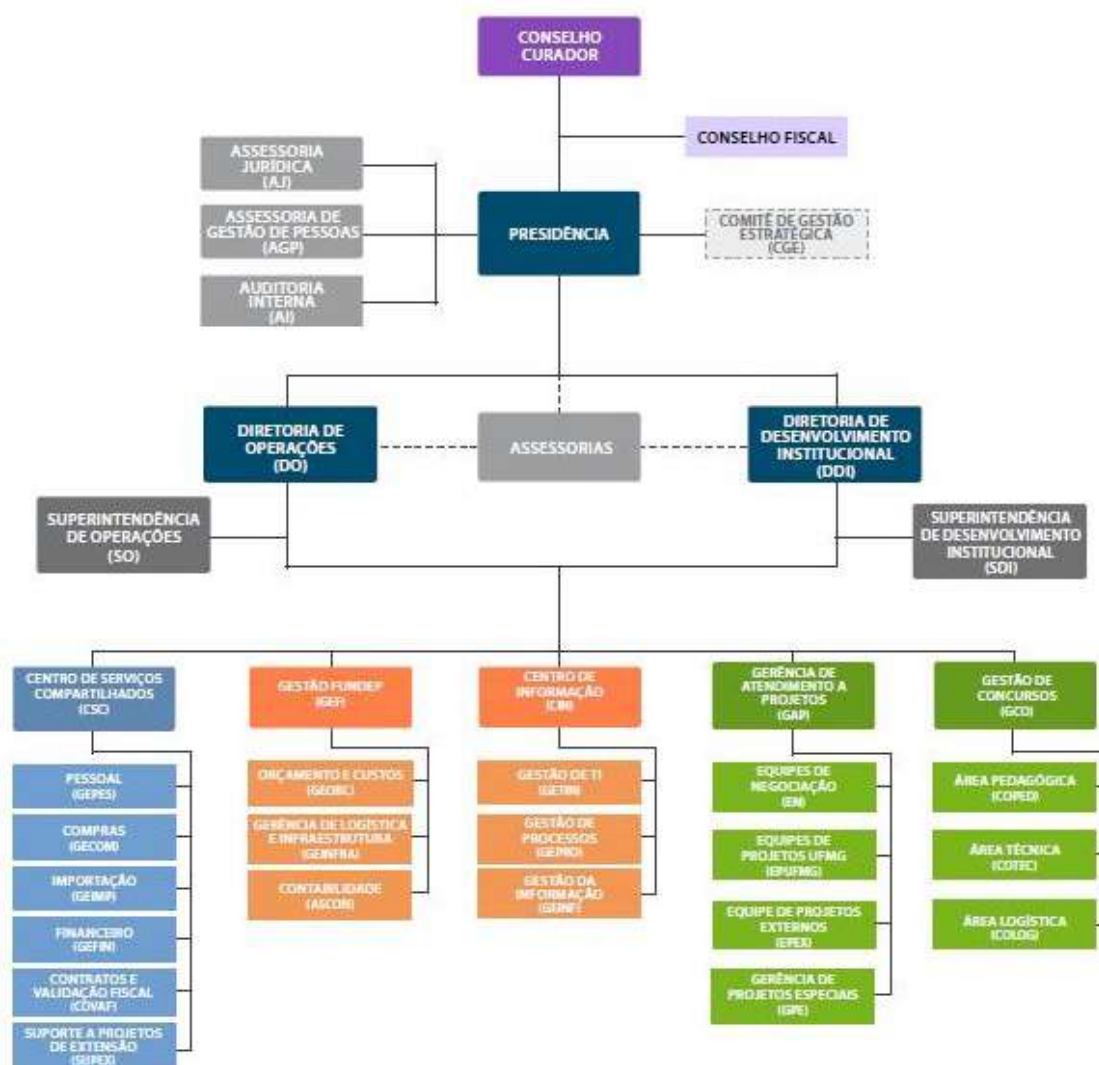


Figura A.4: Organograma da Fundep em 2010

Em 2018 nova mudança importante se fez no estatuto. O Conselho Diretor, cuja escolha da totalidade dos membros constituía prerrogativa do(a) Reitor(a) da UFMG, teve o critério de escolha modificado: o(a) Reitor(a) passou a exercer a competência de escolha apenas do Presidente. A indicação dos demais membros do Conselho Diretor passou a ser competência do Presidente escolhido, franqueando-se a este, ainda, a faculdade de indicar para um dos cargos da diretoria um profissional não vinculado ao quadro de docentes da UFMG.

Assim, a estrutura de 2010 foi aprimorada e passou a contar com Conselho Curador, Conselho Fiscal e Presidência com o apoio de assessorias jurídica, gestão de pessoas e comunicação social. Vinculada diretamente à presidência encontrava-se a gerência de projetos especiais. À presidência, vinculavam-se, também, duas diretorias: operações e desenvolvimento institucional. À diretoria de operações, subordinavam-se a gerência de tecnologia da informação e os serviços compartilhados, compras nacionais e internacionais, gerência de pessoal, gerência de atendimento institucional (infraestrutura e logística, arquivo, prestação de contas e apoio a projeto). À diretoria de

desenvolvimento institucional subordinavam-se a gerência de atendimento a projetos, incluindo projetos UFMG, projetos externos, projetos Fapemig, e as gerências de negócios e parcerias e de concursos. Compartilhada entre as duas diretorias e vinculada diretamente à presidência, situava-se a controladoria, incluindo os setores de orçamento e custos, planejamento, gerência de finanças, auditoria interna e contabilidade, como indicado na Fig.A.5 a seguir.

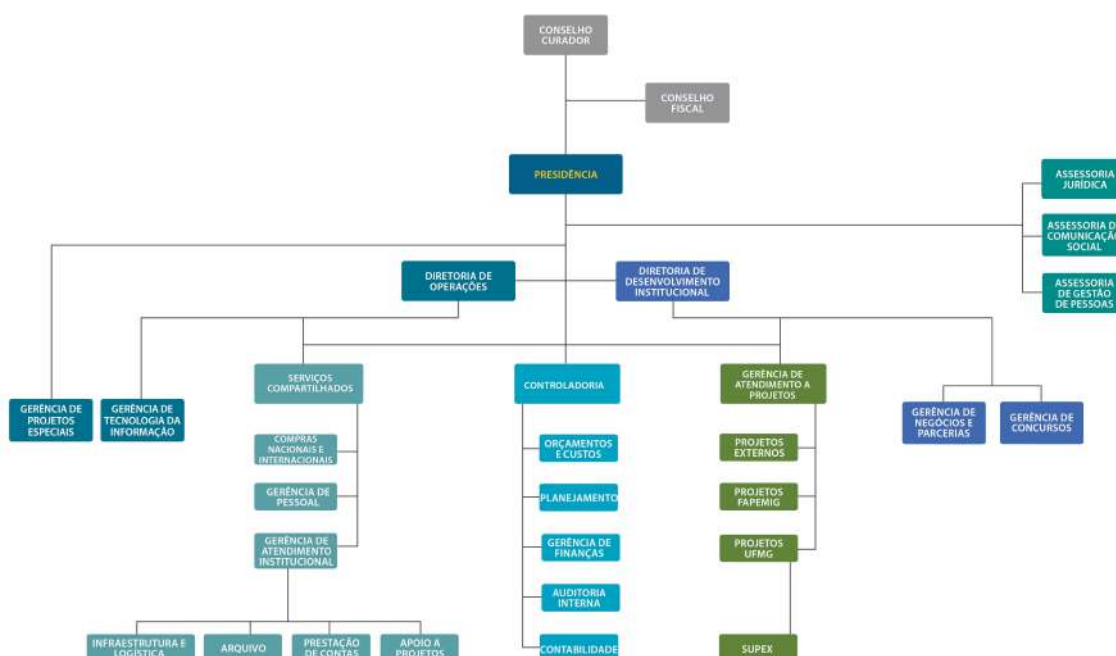


Figura A.5: Organograma da Fundep em 2018

Conforme demonstrado no Capítulo 2, em 2022 o organograma evoluiu, após um breve período de um modelo de autogestão para a configuração mostrada na Fig.A.6.

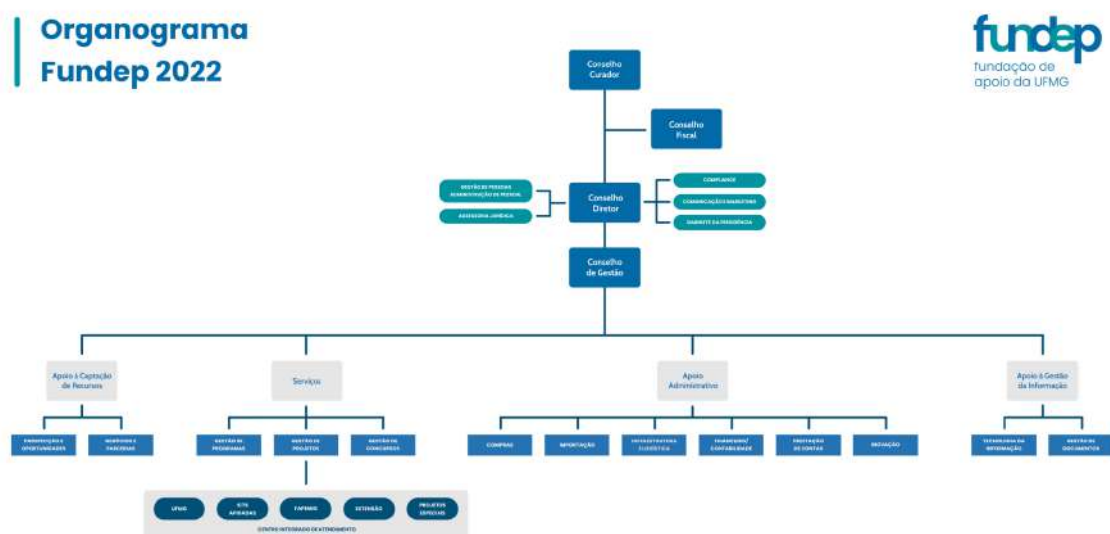


Figura A.6: Organograma da Fundep em 2022



O Sistema Administrativo de Autogestão

Em agosto de 2018 foi elaborado o Planejamento Estratégico colaborativo, com a participação dos gerentes, líderes de equipe, colaboradores, Conselho Diretor e consultoria da empresa Moore Stephens, momento em que se fez a revisão da identidade organizacional.

O planejamento ganhou o nome de “Organizando a Transformação”, por assim representar melhor o objetivo da Fundep, já que a Fundação contava com 102 ações paralelas, que precisavam ser organizadas, pautando-se no conceito VUCA, surgido na década de 90. Esse conceito refere-se à volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, traduzindo-se como uma tentativa de explicar as mudanças rápidas do mundo contemporâneo.

Foi feita análise dos projetos prioritários para a Fundep, resultando na diretriz de implementação de novo modelo de gestão estratégica, com a proposta de um formato de trabalho baseado em metodologias ágeis, incentivo a um ambiente disruptivo, criativo, propício à implementações de experimentos.

Para a criação do novo modelo de gestão, a Fundep contratou a empresa Chie Integrates¹, que realizou a primeira reunião com a Presidência em maio de 2019 e, a partir desse primeiro encontro online, foram organizados quatro workshops presenciais com um grupo de 25 a 30 colaboradores da Fundação, incluído o Conselho Diretor. Esses eventos ocorreram nos meses de agosto/2019, outubro/2019, novembro/2019 e janeiro/2020 e culminaram na concepção do novo modelo de gestão, baseado em círculos. Cada workshop compreendeu a introdução, denominada *checkin*, apresentações, dinâmicas em grupo e o encerramento, denominado *checkout*.

A consultoria da Chie Integrates se desenvolveu por meio de quatro contratos de prestação de serviços cujos objetos foram:

- “a co-criação, design e implementação do modelo de gestão da Fundep, o desenvolvimento dos indivíduos e do time de Gestão de Pessoas que permita fomentar e sustentar a implementação desse modelo de gestão; e a evolução dos processos de Gestão de Pessoas”;

¹<https://www.chieintegrates.com>

- “mentoria para implantação do modelo e gestão, desenvolvimento do círculo maior da Fundep, treinamento em sociocracia e plantão psicológico, em continuidade ao primeiro projeto contrata anteriormente (fase 1)”;
- “jornada voltada a dar suporte e sustentação ao processo de transição da presidência da Fundação, e a facilitação do processo de co-criação da jornada de desenvolvimento da liderança”;
- “consultoria voltada a suporte e facilitação no desenho da jornada de criação de cenários futuros para ICTs”;

A descrição feita a seguir é baseada em relatos orais e arquivos de apresentações em “power point”, visto que relatórios escritos sobre o assunto não foram encontrados na Fundep, exceto o último contrato, em que se realizou evento conjunto com o IEAT da UFMG.

A estrutura organizacional que operou na Fundep entre 2109 e meados de 2021 compreendia três Círculos (Negócios, Sustentação e Transformação e Cultura), os quais englobavam todos os setores da Fundep. Sobreposto a esses círculos, situava-se o Círculo de Conexão, composto pela presidência, os diretores da Fundação, e mais quatro membros associados às áreas de gente e gestão, compras, programas, gestão de projetos, como indicado na Fig.B.1 a seguir.

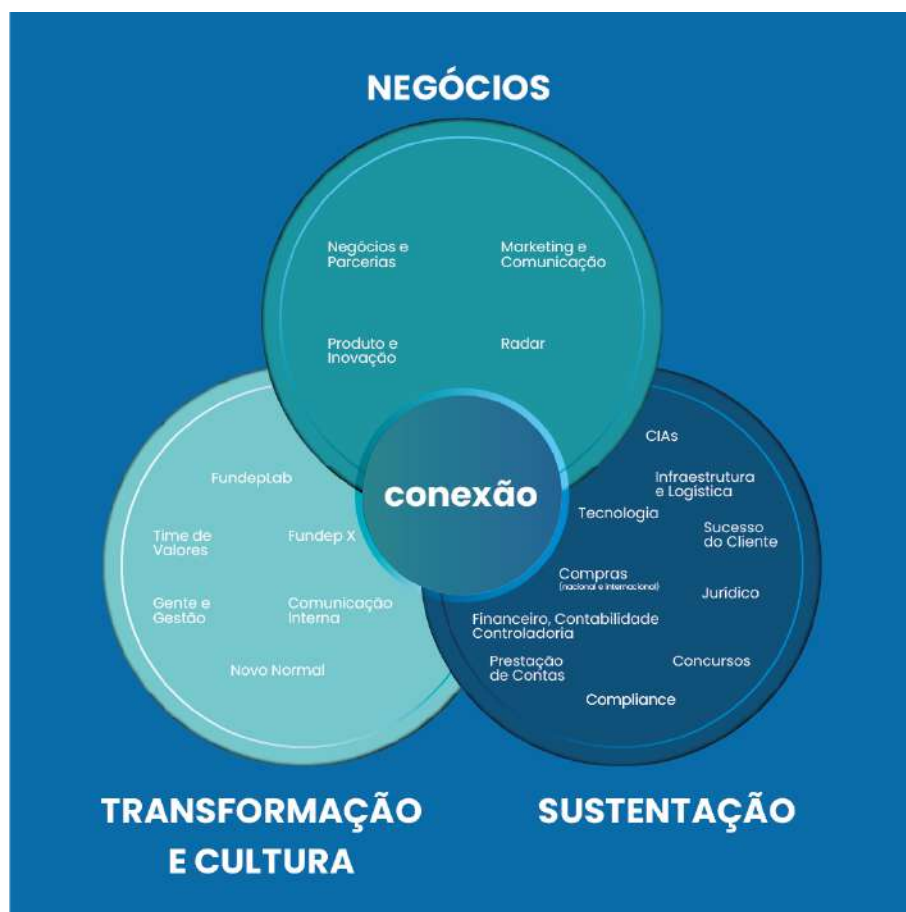


Figura B.1: A estrutura organizacional em círculos que operou na Fundep entre 2109 e meados de 2021.

Em síntese, a experiência da estrutura organizacional em círculos na Fundep foi caracterizada por:

- Horizontalização de toda a estrutura, supressão da hierarquia e da subordinação entre setores;
- Empoderamento e autonomia dos colaboradores, em todos os níveis de governança da instituição, para a tomada de decisão em aspectos administrativos, financeiros e funcionais;
- Diminuição das funções de gerências e sua substituição por “lideranças distribuídas”;
- Supressão da avaliação de desempenho dos colaboradores como política institucional;
- Ampliação da missão da Fundação em dissintonia com o seu Estatuto;
- Distanciamento entre Fundação e a UFMG.

Há três aspectos gerais que merecem ser registrados e que ajudam a entender o processo de implantação da sociocracia e da autogestão na Fundep.

O primeiro, está relacionado à missão da Fundep. Internamente, e também em alguns documentos e apresentações, passou-se a registrar que o propósito da Fundação seria “Fomentar a evolução da sociedade por meio do ensino, da pesquisa e da inovação. Esse é o propósito da Fundep, que apoia e desenvolve projetos na sua atuação como agente de conexão de soluções e oportunidades nos diversos campos da ciência e tecnologia.”²; em contraste com o que diz seu Estatuto³: “i) apoiar e fomentar a realização de atividades de pesquisa, ensino e extensão, e o desenvolvimento institucional da UFMG, mediante assessoramento à elaboração de projetos, captação, concessão e gestão de recursos, e outorga de bolsas; ii) gerenciar instituições hospitalares e de saúde, em parceria com a UFMG; e iii) cooperar com outras instituições da sociedade, na área específica de sua competência, em especial nos campos da ciência, pesquisa, inovação e cultura em geral.” É perceptível que a primeira definição amplia, sobremaneira, o escopo de atuação da Fundep e suprime o seu vínculo com a UFMG.

O segundo aspecto refere-se à indução de distanciamento entre a Fundep e a UFMG em oficina conduzida pelos profissionais da Chie. No último workshop, realizado em janeiro/2020, foi realizada a dinâmica de constelação sistêmica empresarial, em que algumas pessoas foram escolhidas aleatoriamente para participação e receberam números que as representariam na constelação. Cada um desses números representava Fundep, UFMG, Financiador, Coordenador, Propósito, Colaboradores, Mercado Externo e, só ao final, seria revelado a identidade de cada número. Um a um, os participantes foram convidados a se disporem no centro do salão, em posição que se sentissem confortáveis, sendo-lhes perguntado se estavam à vontade na posição em que se encontravam e facultado a cada um se movimentar conforme se sentisse melhor. As pessoas podiam se posicionar de frente uns para os outros, de costas, sentadas, de pé, em cima de cadeira, da forma que se sentissem bem, e o orientador da dinâmica – representante da Chie – analisava esses movimentos. Ao final, foi revelada a identidade

²Relatório de Gestão 2019, disponível em <<https://www.fundep.ufmg.br/>>

³Estatuto da Fundep, disponível em <<https://www.fundep.ufmg.br/>>

de cada um dentro da dinâmica, ponderando sobre a inquietude do propósito e como ele necessitava ocupar o papel de destaque. Sobre a UFMG, foi ponderado que ela representava a casa, mas em dado momento o filho necessita deixar a sua casa materna, adquirir independência e se afastar. Assim, a pessoa que representou a Fundep se posicionou com respeito e reverência em relação àquele que representou a UFMG, indicando gratidão e, ao mesmo tempo, a necessidade de rompimento do vínculo mantido até então. A Fundep precisava afastar-se da UFMG, para ganhar autonomia e representatividade de mercado. Todos os presentes foram convidados a formarem um círculo e, ao Presidente da Fundep, foi solicitado que desse alguns passos para trás, simbolizando a sua despedida da Fundação, momento em que foi ponderado se todos estavam cientes de que a Fundep estava despedindo o seu Presidente. Agora, a Fundep já se qualificava como independente e poderia seguir sozinha. Ato contínuo, a Fundação investiu na reforma do prédio Fabiano Cançado em 2020 (sua propriedade), com a finalidade de transformá-lo em sua nova sede, a partir de 2021, retirando-se definitivamente do campus da UFMG.

O terceiro, finalmente, é simbólico e ao mesmo tempo singular. Trata-se da supressão dos quadros dos ex-presidentes da Fundep da sala de reunião do Conselho Curador. O novo modelo de gestão da Fundep propunha uma administração fundada na autoridade distribuída, maior autonomia e poder de decisão para os colaboradores, hierarquia horizontalizada e arrefecimento da relação de subordinação, para operar em um formato de administração sem gerentes de equipes e sem um Conselho Diretor. Assim, inspirado na sociocracia, esse novo modelo de gestão exigia a eliminação de todos os ritos e símbolos que fizessem menção a hierarquia. Assim se procedeu com a retirada dos quadros dos ex-presidentes das paredes da Fundep, porque eles eram considerados símbolos de uma hierarquia do passado que não existia mais.

A seguir, são comentados os objetivos (propósitos) e responsabilidades dos círculos.

B.1. Círculo de Conexão

- Propósito: ser guardião da missão, valores e estratégia da Fundep.
- Responsabilidades:
 - Definir, revisar e desdobrar o propósito e a estratégia para demais círculos;
 - Conduzir a definição, revisão e divulgação ampla do propósito, estratégia e valores;
 - Criar, propor e aprovar ações;
 - Acompanhar os resultados organizacionais;
 - Tratar questões internas incluindo passivos, trabalhistas, etc.

B.2. Círculo de Negócios

- Propósito: ampliar e evoluir a oferta de soluções que geram valor aos parceiros com sustentabilidade financeira.
- Responsabilidades:
 - Definir e desdobrar a estratégia de comercialização e posicionamento dos produtos e/ou serviços;

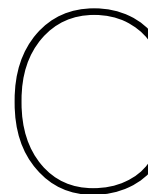
- Tomar decisões estratégicas de negócio;
- Atualizar o portfólio de produtos e/ou serviços;
- Desenvolver e oferecer oportunidades de negócio aplicáveis tática e operacionalmente.

B.3. Círculo de Sustentação

- Propósito: potencializar operações alinhadas aos valores e estratégias da Fundep.
- Responsabilidades:
 - Impulsionar soluções com foco nas evoluções e necessidades dos parceiros;
 - Atender as necessidades com excelência e competência técnica;
 - Estimular as áreas de sustentação a atuarem com excelência;
 - Facilitar discussões nas áreas para o alcance da estratégia;
 - Fomentar a busca por soluções que promovam a conexão e “energizem” as operações;
 - Zelar para que a operação esteja alinhada ao Código de Ética, Conduta, Transparência e Compliance.

B.4. Círculo de Transformação e Cultura

- Propósito: Fomentar e conectar ações internas a fim de promover a evolução da Fundep, fortalecer o pertencimento e o engajamento dos colaboradores na vivência da cultura de paixão pelo ensino, pesquisa e inovação.
- Responsabilidades:
 - Fomentar a cultura de transformação;
 - Mapear e evoluir a jornada do colaborador para promover senso de pertencimento e engajamento;
 - Disseminar os valores da Fundep para inspiração e prática da cultura de paixão pelo ensino, pesquisa e inovação;
 - Conduzir o ponto de apoio para aplicação dos valores em situações difíceis ou críticas.



Escala de Likert

Criada em 1932 pelo norte-americano Rensis Likert¹, a escala de Likert mede as atitudes e o grau de conformidade do respondente a partir de uma questão ou afirmação.

Uma das principais características da escala Likert é a sua variação de opções de resposta, que pode ser de 5 a 9 pontos, sendo a versão mais utilizada a que contempla cinco alternativas, uma vez que gera mais precisão nos resultados. Isso quer dizer que, para uma mesma questão, o respondente tem uma quantidade pré-determinada de alternativas para se referir à sua percepção ou experiência com determinado assunto.

A escala de Likert pode ser utilizada para medir concordância, frequência, importância ou probabilidade, como demonstra a Fig.C.1, a seguir.

CONCORDÂNCIA	FREQUÊNCIA	IMPORTÂNCIA	PROBABILIDADE
Concordo totalmente	Muito frequentemente	Muito importante	Quase sempre verdade
Concordo	Frequentemente	Importante	Geralmente verdade
Nem discordo nem concordo	Eventualmente	Mediana	Às vezes é verdade
Discordo	Raramente	Às vezes é importante	Geralmente é falso
Discordo totalmente	Nunca	Não é nada importante	Quase sempre é falso

Figura C.1: Características da Escala de Likert

Além da possibilidade de dizerem se concordam ou não concordam, aprovam ou desaprovam, acreditam ou desacreditam, há uma alternativa neutra em cada escala, como indicado na Fig. 3.18, a seguir.

¹R. Likert; A technique for the measurement of attitudes. Archives of Psychology, 22(140), 1-55.

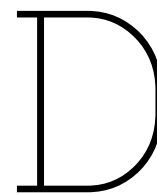


Figura C.2: Escala de Likert 1 a 5

Somada a essa particularidade, a escala Likert também tem:

- Respostas relacionadas: as alternativas devem ser facilmente relacionáveis à questão apresentada;
- Duas alternativas extremas: por exemplo, muito bom e muito ruim;
- Opções graduais em elevação: ou seja, indo da avaliação mais baixa para a mais alta.

Entre as vantagens da escala Likert destacam-se: permite respostas simples e rápidas, porém precisas; contribui para ranquear as opiniões sobre determinado tópico; possibilita análises qualitativas; é fácil de ser implementada. Por outro lado, pode induzir respostas positivas - o que pode ocorrer porque as pessoas podem optar por responder positivamente a algo, seja porque isso implica em menos esforço mental, seja para finalizar mais rapidamente o questionário. Esse efeito de indução pode acontecer também quando as perguntas não são bem elaboradas, ou quando as opções de respostas causam confusão ou dúvida ao respondente. Assim, pode acontecer de a escala Likert “mascarar” algumas percepções.



O Programa de Formação Fundep

D.1. Introdução

O Programa de Formação Fundep foi concebido com o objetivo de prover o conhecimento básico sobre a Fundep e a gestão de projetos de ensino, pesquisa e extensão. É constituído por dez módulos autocontidos e independentes, os quais podem ser ministrados, separadamente, em 2 aulas de 50 minutos em cada encontro.

D.2. Ementa

Histórico, organograma, estrutura básica de funcionamento e estatuto da Fundep e da UFMG. Política interna de funcionamento e relacionamento da Fundep. O processo de gestão de projetos. O sistema de gerenciamento de projetos Fundep (GPF). Execução de um projeto de ensino, pesquisa e extensão na Fundep. A gestão da informação, da qualidade e da comunicação na Fundep. Os principais financiadores. Aspectos financeiros e de gestão de pessoas na Fundep. Legislações: principais leis e normas.

D.3. Objetivos

Proporcionar ao colaborador o conhecimento teórico e prático em gestão de projetos na perspectiva institucional da Fundep. Ao final do curso, o colaborador deverá:

- Compreender a perspectiva institucional relacionada à gestão de projetos;
- Ter conhecimento teórico amplo e aprofundado - de ponta a ponta - na gestão de projetos, cobrindo desde a negociação inicial, passando pelo atendimento ao coordenador, compras e prestação de contas;
- Ter domínio das principais ferramentas internas da Fundep que dão suporte à gestão de projetos;
- Ter domínio das políticas internas da Fundep;
- Ser capaz de executar a gestão de um projeto com segurança e eficiência.

D.4. Programa

D.4.1. A Fundep

Histórico, organograma, estatuto da instituição. Relação entre Fundep e UFMG. Governança da Fundep: Conselho Curador, Conselho Fiscal, Conselho Diretor e Conselho de Gestão. Regimento Interno da Fundep. Políticas de funcionamento: geral, missão, visão, valores; pessoal: horário de trabalho, lanches e almoço, registro de ponto e banco de horas; comunicação: canais internos e externos; qualidade: SGQ, integridade, compliance.

D.4.2. Equipes de Trabalho

Organograma da Fundep. Propósito dos times. Conhecendo as funções, atribuições e responsabilidades dos colaboradores dos times. As responsabilidades e atribuições das coordenações das equipes. O papel da gerência. Atividades e estruturação dos demais times com interface no dia a dia.

D.4.3. Legislação

Introdução. Lei das Fundações de Apoio No 8.958/1994. Decreto do Marco Legal de Inovação No 9.283/2018. Instrumentos Jurídicos: contrato, convênio, termo de cooperação etc. Lei da Transparência 131/2009. Instrução Normativa 01/97, Portaria Interministerial 127/08, Portaria 507/11, Decreto 43635/03, Lei 8666/93, Lei 8010/90. Resoluções da UFMG. Lei 7423. Decretos 8241 e 6170. A LGPD.

D.4.4. O Processo de Gestão de Projetos

Introdução. Definição de um projeto de ensino, pesquisa e extensão. Ciclo de vida de um projeto e dos processos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento. Execução de um projeto: integração, escopo, cronograma, custos, riscos, aquisições e partes interessadas. Prestação de contas. Diligências. Principais financiadores: UFMG, projetos, contratos administrativos, recursos descentralizados, cursos de especialização e extensão. Finep. CNPq. Capes. Fapemig. Principais empresas: Petrobras (ANP), Cemig (ANEEL), etc. Financiadores internacionais: NIH, etc.

D.4.5. Gestão da Informação na Fundep

Introdução. O fluxo da informação na Fundep. Os sistemas: protocolo; solicitações; pedidos de cópias, impressões, digitalização e encadernação. O trabalho da Coordenação de Gestão de Documentos e Informações. Transformação digital dos processos e autenticidade dos documentos digitais. O valor da informação. A informação no contexto da legislação: LGPD e LAI. O futuro da informação na Fundep.

D.4.6. Gestão da Qualidade e Integridade

Aspectos gerais do sistema de gestão da qualidade e experiência do parceiro. Políticas e processos da gestão da qualidade. Integridade: política de integridade. Código de ética e conduta. Canal de denúncias.

D.4.7. O Sistema de Gerenciamento de Projetos Fundep (GPF)

Introdução. O gerenciador de propostas. O gerenciador de projetos. O gerenciador de pedidos. O Espaço do Coordenador. O sistema de extensão. Portal de prestação de contas. Outlook, Teams e Movidesk.

D.4.8. Aspectos Práticos da Gestão de Projetos

Introdução. Regras para retirada de custo operacional e distribuição de rendimentos. Rubricas de custeio e capital. Compras nacionais e internacionais. Diretrizes para adiantamento de recursos. Modalidades de pagamentos de pessoal: bolsas, CLT, estágio etc. Fatura e invoice. Adiantamento e reembolso de diárias. Suprimento de fundos e reembolso de despesas. Mesa de câmbio e conta de NY. Controle de patrimônio, seus fluxos e processos. Prazos para envio de documentos para o setor financeiro/contabilidade.

D.4.9. Aspectos da Gestão de Pessoas

Introdução. Noções básicas de legislação trabalhista: prazos, noções de contratação, formas de pagamento, legislação de bolsas, marco legal, pagamento de autônomos, retribuição pecuniária, teto constitucional etc. Noções básicas de recrutamento e seleção: legislação e prazos.

D.4.10. Comunicação e Relacionamento

Comunicação organizacional: premissas da comunicação na Fundep. Boas práticas nas redes sociais. Relacionamento com os dirigentes da UFMG, outras instituições apoiadas e principais financiadores. Relacionamento com o coordenador de projetos: pontos de contato; interações; anúncios de boas-vindas e despedidas; visitas; comunicações padrão; comunicação oral e digital; gestão da expectativa. Marca Fundep: posicionamento institucional e profissional. Dimensões da comunicação organizacional: comunicação institucional, comunicação interna, comunicação mercadológica e comunicação de relacionamento. Tom de voz. Gestão de crise.